



УНИВЕРЗИТЕТ „ГОЦЕ ДЕЛЧЕВ“ – ШТИП

ЕКОНОМСКИ ФАКУЛТЕТ

Здравствен менаџмент

ШТИП

Наташа Танева

„ВЛИЈАНИЕТО НА ВНАТРЕШНАТА МОТИВАЦИЈА НА ВРАБОТЕНИТЕ ВРЗ УНАПРЕДУВАЊЕТО НА СЕВКУПНИТЕ ПЕРФОРМАНСИ ВО ОРГАНИЗАЦИЈЕ“

МАГИСТЕРСКИ ТРУД

Штип, 2012 год.



UNIVERSITY "GOCE DELCEV" - STIP

FACULTY OF ECONOMICS

Health - Management

STIP

Natasa Taneva

**"THE IMPACT OF INTERNAL MOTIVATION ON IMPROVING
THE PERFORMANCES IN ORGANIZATIONS"**

MASTER'S THESIS

Stip, 2012

КОМИСИЈА ЗА ОЦЕНКА И ОДБРАНА

Ментор: проф. д-р Трајко Мицески, редовен професор
Економски факултет

Член: проф. д-р Ристо Фотов, вонреден професор
Економски факултет

Член: доц. д-р Круме Николоски, вонреде професор
Економски факултет

Датум на одбрана: 18.12.2012 год

„Влијанието на внатрешната мотивација на вработените врз унапредувањето на севкупните перформанси во организациите”

Краток извадок

Мотивација е внатрешна сила или енергија што води кон акција, вршење на активности и постигнување. Мотивацијата е поврзана со желбата и амбицијата, а ако тие се отсутни тогаш и мотивација е отсутна. Многу често, еден вработен има желба и амбиција да заврши одредена работа или да постигне одредена цел, но нема иницијатива и подготвеност да преземе акција. Ова се должи на недостатокот на мотивација и внатрешна сила која ќе ги води кон постигнување на целите. Мотивацијата ги зајакнува амбициите, ја зголемува иницијативата и дава насока, храброст, енергија и упорност да се следат целите. Мотивираните лица преземаат акција и прават сè што е потребно да се постигнат неговите цели.

Внатрешна мотивација е движечка сила што доаѓа однатре и предизвикува да се направи добра работа од која што вработените ќе се чувствуваат добро. Кога вработените се внатрешно мотивирани, тие имаат чувство дека работат во согласност и според нивните сопствени вредности. Затоа менаџерите треба да ги препознаат факторите што водат кон внатрешно мотивирани вработени и кои водат кон изградба на чувство на гордост на вработениот за својата работа.

Внатрешната мотивација станува силна кога вработените имаат визија, јасна ментална слика за она што сакаат да постигнат, а исто така и силна желба тоа да го материјализираат. Во оваа ситуација мотивацијата ги буди и ги турка вработените напред, кон преземање акција и претворање на визијата во реалност. Менаџерите може и треба да ја применуваат мотивацијата на вработените за секоја акција и цел.

Клучни зборови: *мотивација, внатрешна, надворешна, фактори, влијание, вработени, унапредување, перформанси, организации.*

"The impact of internal motivation on improving the performances in organizations"

Abstract

Motivation is the inner power or energy that pushes toward acting, performing actions and achieving. Motivation has much to do with desire and ambition, and if they are absent, motivation is absent too. Often, a workers has the desire and ambition to get something done or achieve a certain goal, but lacks the push, the initiative and the willingness to take action. This is due to lack of motivation and inner drive. Motivation strengthens the ambition, increases initiative and gives direction, courage, energy and the persistence to follow one's goals. A motivated person takes action and does whatever it needs to achieve his/her goals.

Internal motivation is the driving force that comes from inside, and causes workers to do a good job because they feel good about ourselves when they accomplish something. When workers are motivated, they operate according to their own values. That is way the managers should know how to recognize what's driving workers along, and to build a sense of pride in their work.

Internal motivation becomes strong when workers have a vision, a clear mental image of what they want to achieve, and also a strong desire to materialize it. In this situation motivation awakens and pushes them forward, toward taking action and making the vision a reality. Motivation can be applied to every action and goal.

Key words: *motivations, internal, external, factors, impact, employees, improving, performance, organizations.*

СОДРЖИНА

ВОВЕД.....	10
1. ВНАТРЕШНАТА МОТИВАЦИЈА КАКО ДОЛГОТРАЈНА МОТИВАЦИЈА НА ВРАБОТЕНИТЕ.....	13
1.1. Мотивација – воведни напомени.....	13
1.1.1. Поим и дефинирање на мотивацијата.....	21
1.1.2. Видови мотивација и нивното влијание врз вработените.....	25
1.1.3. Надворешна и внатрешна мотивација.....	30
1.2. Фактори што влијаат врз внатрешната мотивација во организациите.....	33
1.2.1. Улогата на менаџерот-лидерот како највлијателен фактор на внатрешната мотивација во организациите.....	33
1.2.2. Улогата на останатите влијателни фактори врз внатрешната мотивација во организациите.....	36
1.3. Влијанието на внатрешната мотивација врз унапредување на перформансите на вработените, а со тоа и на севкупните перформанси на организациите.....	41
2. ПЕРФОРМАНСИТЕ КАКО ПОСЕБНИ ЕФЕКТИ ВО ОРГАНИЗАЦИИТЕ.....	45
2.1. Осврт кон перформансите (ефектите) во организациите	45
2.2. Поимно определување на перформансите во организациите.....	46
2.2.1. Што е тоа што придонесува до подобрување на перформансите во организациите?.....	47
2.2.2. Како организациите можат да ги измерат перформансите?.....	50
2.3. Вредности кои се имплицитни за организациите.....	55
2.4. Претпоставки што треба да се запазат при мерењето на перформансите во организациите.....	56
3. ВНАТРЕШНАТА МОТИВАЦИЈА НА ВРАБОТЕНИТЕ ВО УЛОГА НА ПОДИГНУВАЊЕ И УНАПРЕДУВАЊЕТО НА ОРГАНИЗАЦИСКАТА КУЛТУРА.....	58
3.1. Улогата на внатрешната мотивација на вработените врз подигнување и унапредување на организациската култура како влијателен перформанс за	

другите перформанси во организациите.....	58
3.1.1. Осврт кон организациската култура и врската помеѓу организационата култура и внатрешната мотивација и перформансите.....	58
3.1.2. Улогата на внатрешната мотивација на вработените врз подигнување и унапредувањето на организациската култура.....	62
3.2. Вредносните ставови и задоволството од работата и нивното влијание врз организационата култура.....	64
3.3. Организационска култура	71
3.4. Цена на организациската култура	74
3.5. Јачина на организациската култура	77
3.5.1. Широчина на културата	79
3.5.2. Длабочина на културата	80
3.5.3. Обем на организациската култура	80
3.6. Влијание на организациската култура врз севкупното работење на една организација.....	82
 4. ЕМПИРИСКО ИСТРАЖУВАЊЕ.....	87
4.1. Согледување на целокупното влијание на внатрешната мотивација врз организационите перформанси.....	87
4.2. Методологија на истражување.....	90
4.2.1. Оправданост на истражувањето.....	90
4.2.2. Предмет и цел на истражувањето.....	92
4.2.3. Организационите перформанси и нивното подобрување преку примерот на Волт Дизни (студија на случај)	116
4.2.4. Формулирање на заклучоци од емпириското истражување.....	104
 5. КРЕИРАЊЕ НА МОДЕЛ ЗА ПОДИГНУВАЊЕ НА ВНАТРЕШНАТА МОТИВАЦИЈА НА ВРАБОТЕНИТЕ ЗА УНАПРЕДУВАЊЕТО НА СЕВКУПНИТЕ ПЕРФОРМАНСИ ВО ОРГАНИЗАЦИИТЕ.....	123
5.1. Подигнување на внатрешната мотивација на вработените-преку подобрување на нејзините компоненти.....	123
5.1.1. Однесувањето на раководството како идеал за вработените.....	123
5.1.2. Организационата култура односно одржувањето и унапредувањето на добрите меѓучовечките односи.....	124
5.1.3. Информираност.....	129
5.1.4. Вклученоста и активноста на вработените во дискусиите на одделни проблеми во работењето.....	130

5.1.5. Прифаќањето на мислењата, предлозите на личноста за заедничка дискусија и заеднички изграден правилен став (носење на правилна одлука).....	132
5.2. Подигнување на рејтингот и имиџот на организацијата, преку внатрешното задоволство на вработените и клиентите.....	132
5.3. Континуирно следење и подигнување на внатрешната мотивација на вработените, со користење на методи на анкети, тестови и интервјуа.....	137
ЗАКЛУЧОК	140
КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА	144

ВОВЕД

Мотивацијата претставува влијание кое предизвикува, насочува и одржува посакувано однесување на луѓето. Во рамките на менаџментот мотивацијата игра важна улога, затоа што преку неа менаџерите настојуваат да ги задоволат потребите, желбите и предизвици на своите соработници, а со тоа да влијаат врз нивното однесување, односно да креираат однесување кое е пожелно и прифатливо за организацијата.

Дали работниците се внатрешно, надворешно, или пак и внатрешно и надворешно мотивирани зависи од голем број фактори, како што се карактеристиките на работниците (како на пример: нивната личности, способности, вредности, погледи, верувања...), природата на нивните работни места и природата на организацијата (како, на пример, нивната структура, културата, нивните контролни системи, управувачките системи на човечките ресурси, а и начините за наградување, на пример дистрибуирањето на платите до работниците).

Внатрешната мотивација претставува сплет на самогенерирани фактори што влијаат на луѓето да се однесуваат на одреден начин или да се движат во одредена насока. Овие фактори вклучуваат одговорност (чувство дека работата е важна), автономија (слобода на дејствување), опсег на користење и развој на вештини и способности, наоѓање интерес и предизвик во работата, можности за напредување.

Мотивите се внатрешни услови на една индивидуа кои создаваат енергија, го насочуваат и определуваат интензитетот на однесувањето. Тие ја поттикнуваат личноста да започне со определена акција и да ги извршуваат работите. Мотивите индиректно определуваат колку напор вработениот ќе ангажира во активноста. Тие претставуваат акцелератори кои иницираат, интензивираат, одржуваат и го одредуваат однесувањето на вработените во една организација. Менаџерот треба да успее да ги реализира тековните бизнис процеси преку вработените. За да успее ефикасно и ефективно да го постигне тоа, треба на соодветен начин да ги мотивира своите вработени.

Целта во оваа магистерска работа е да се истражи и потенцира значењето од влијанието на внатрешната мотивација на вработените врз унапредувањето на севкупните перформанси во една организација.

Како основни цели на истражувањето би се земале следниве:

- Да се дадат основни напомени за тоа што претставува внатрешната мотивација и организациските перформанси;
- Како мотивацијата влијае врз економските перформанси;
- Како мотивацијата влијае врз организациското однесување и култура;
- Зголемување на мотивирањето и подобрување на имиџот на организацијата.

Општа *хипотеза* е дека внатрешната мотивација има големо влијание врз севкупните перформанси на организацијата.

Предмет на истражување претставува внатрешната мотивација како долготрајна мотивација на вработените, поим и дефинирање на мотивацијата, видови мотивација, фактори кои влијаат врз внатрешната мотивација во организациите, улогата на менаџерот, осврт кон перформансите (ефектите) во организациите, што е тоа што придонесува до подобрување на перформансите во организациите, осврт кон организациската култура и врската помеѓу организациската култура и внатрешната мотивацијата и перформансите, као и емпириски истражувања со цел да се согледа целокупното влијание на внатрешната мотивација врз организациските перформанси преку примери од македонски фирми и на крај креирање на модел за подигнување на внатрешната мотивација на вработените за унапредувањето на севкупните перформанси во организациите.

Заради заокружување на целиот процес на истражување во текот на подготовката на магистерскиот труд, на почетокот ќе се пристапи кон определување на целта на истражувањето, односно проблемот на истражување, врз основа на кој ќе се постави хипотеза и ќе се дефинираат истражувачките варијабли.

Имајќи ги предвид предностите и слабостите на методите на истражување, при изработката на магистерскиот труд, но и поради поцелосна опфатеност на проблемот на истражување, ќе се користат

квалитативни и квантитативни методи на истражување. Резултатите од истражувањата ќе се комбинираат и обработат врз основа на што ќе се донесат финални заклучоци.

Некои од *методите* што ќе бидат користени се: анализа, набљудување, компарација, статистика. Анализата ќе се врши врз основа на претходно проучувана научно-теоретска содржина што вклучува евалуација на сите достапни материјали. Овие материјали претежно вклучуваат литература, книги, списанија и весници, извештаи, релевантни публикации, on-line бази на податоци, како и сите други објавени материјали од областа на менаџментот. Компарацијата како метод на истражување, ќе се користи за да се направи споредба помеѓу посакуваната и моменталната состојба. Собраните податоци ќе бидат статистички обработени заради изведување на заклучоци. Статистичката обработка овозможува рангирање, табеларно и графичко обликување на обработените податоци.

Имајќи ја предвид поставената цел, како и областите на истражување, материјалот кој е опфатен во овој труд систематски е поделен во вовед, пет глави и заклучок. Петте глави се разработени во точки и потточки, следејќи ја логиката во својот редослед на теоретско и практично истражување. Притоа, првите четири глави се теоретски, потоа следува емпириското истражување наведено во петтата глава.

Согласно со проблематиката што се разработува, изворите на информации и податоци произлегуваат од примарни извори (анкета што ќе се спроведе, обработи и анализира), како и податоци од секундарни извори од домашна и странска литература.

1. ВНАТРЕШНАТА МОТИВАЦИЈА КАКО ДОЛГОТРАЈНА МОТИВАЦИЈА НА ВРАБОТЕНИТЕ

1.1. Мотивација – воведни напомени

Работата на менаџерот на работното место е да ги извршува работите преку други лица т.е. вработени. За квалитетно да го направи тоа, менаџерот треба да биде способен да ги мотивира вработените. Но, тоа е полесно да се каже отколку да се направи! Практиката и теоријата на мотивацијата како област која се истражува се доста тешки и допираат неколку дисциплини.¹

И покрај големиот интерес да се разбере и истражува мотивацијата на работното место, таа често не е јасно разбрана и почесто лошо се практикува. За да се разбере мотивацијата, мора да се разбере и човечката природа. Сосема одвоено од користа и моралната вредност на алтруистичкиот пристап од третманот на своите колеги како човечки суштества и почитувањето на човековото достоинство во сите негови форми, истражувањата и набљудувањата покажуваат дека вработените кои се мотивирани се попродуктивни и покреативни, и обратно.

Подолу на шематски начин се укажува на потенцијалниот придонес на практичната примена на принципите и теориите на мотивација на вработените во една организација преку откривање на алтернативите кои водат кон подобрување на продуктивноста на вработените во една организација.

Зголемувањето на мотивацијата на вработените, а со тоа и продуктивноста, може да се изврши преку правење на работата:

- полесна;
- поедноставна;
- побрза;
- поисплатлива;
- побезбедна;

¹ Employee Motivation: Theory and practice, Accel-Team, based on the West Coast of Cumbria, UK, ©2011 www.accel-team.com/motivation/ пристапено 15.12.2011, Copyright Accel Team, 2006

- позабавна.

Со оптимизирање на организационата околина се очекува да се зголемат перформансите во полињата А, В, С и D.



Слика 1. Мотивација на вработените, организациона околина и продуктивност²

Figure 1. Motivation at workers, organizational environment and productivity

Мотивација е клучот за подобрување на ефикасноста во една фирма. Постои една стара поговорка која вели „може да однесете коњ на вода, но не може со сила да го натерате да пие, тој ќе пие само ако е жеден“. Така е и со луѓето. Тие ќе го направат она што сакаат да го направат или на каков било друг начин ако се мотивирани тоа да го направат. Речиси и без разлика на тоа на која работна позиција работат или што работат, вработените мора да бидат мотивирани, самостојно или преку некој надворешен стимул.

Мотивација е вештина која може и мора да се научи односно да се осознае од страна на менаџерите кои управуваат. Со цел секој бизнис да преживее и да успее треба да се изнајде соодветен начин за да ги

² Employee Motivation: Theory and practice, Accel-Team, based on the West Coast of Cumbria, UK, ©2011 www.accel-team.com/motivation/ Пристапено 16.12.2011, Copyright Accel Team, 2006

мотивира своите вработени. Ефикасноста на работата е функција на способност и мотивацијата:

Ефикасноста на работата = $f sm$ (функција на способност и мотивација)

Способноста зависи од образованието, искуството и обуката и нејзиното подобрувањето е бавен и долг процес. Од друга страна, мотивацијата може да се подобри и зголеми многу побрзо. Постојат многу опции што менаџерот на една организација треба да ги знае, но може да се случи недоволно ангажираниот менаџер да не знае од каде да почне. Менаџерите најчесто користат седум стратегии за мотивација на своите вработени и тоа:

1. Позитивно засилување / големи очекувања;
2. Ефикасно дисциплина и казна;
3. Третман на вработените соодветно;
4. Задоволување на потребите на вработените;
5. Поставување на цели поврзани со работа;
6. Преструктурирање на работното место;
7. Награди заради ефикасно извршување на работата.

Овие се основните стратегии, но тие се разликуваат од едно работното место до друго работно место, од ситуација во ситуација и сл. Во суштина, постои јаз помеѓу поединечната фактичката состојба и некои посакувани состојби во една организација, но менаџерите се тука за да се обидат да го намалат овој јаз. Мотивација, всушност, значи да се намали овој јаз. Тоа е поттикнување на вработените на еден специфичен начин во насока кон остварување на целите на организацијата. Се разбира, целите како и системот на мотивација мора да се во согласност со деловната политика на организацијата.

Во една од најпознатите елаборирани студии за стимулирање на вработените, спроведена од страна на Minneapolis Gas Company, вклучила 43.000 испитаници и тоа 31.000 мажи и 13.000 жени, и имала за цел да утврди потенцијалните вработени за што најмногу мечтаат на работните места. Оваа студија била спроведена во текот на 20 години и

тоа во период од 1945 до 1965 година и дала една јасна слика за мотивираноста на работните места.³

Според направените истражувања и анализи, констатирано е дека факторите кои мотивираат само во мал процент се разликуваат помеѓу машките и женските испитаници, но и едните и другите на прво место ја ставаат сигурноста на работното место, како највисоко оценет фактор. А следните три фактори се: унапредувањето, типот на работа, гордоста да се работи за таа компанија.

Изненадувачки, факторите како што се паричните награди, бенефиции и работните услови добиле низок рејтинг од страна на двете групи.

Спротивно на вообичаеното верување, парите не се главен мотиватор. Но, овде не треба да се смета како сигнал лошо или неправедно парично да се наградуваат вработените.

Статиите на теоријата и практиката на мотивација се концентрирани на различни теории кои се во врска со човечката природа воопшто и мотивација особено. Едни од најпознатите статии и истражувања за практичните аспекти на мотивација на работното место се на Даглас Мекгрегор (теорија X и теорија Y), Фредерик Херцберг (теорија за хигиена), Абрахам Маслов (хиерархијата на потреби), Елтон Мајо (Хоторнов ефект) Kris Argyris Rensis Likert Deivid McClellan (достигнување).⁴

Иако процесот на управување е стар колку и историјата, научниот менаџмент во основа се смета за феномен на дваесеттиот век. Со цел да се дојде до правилна одлука, менаџерот мора да ги има сите потребни информации релевантни за различни фактори и истите добро да ги анализира и примени во конкретни одлуки.

Традиционалната теорија X претпоставува дека луѓето се мрзливи, тие мразат да работат до степен до кој тие ја избегнуваат работата, тие немаат амбиција, немаат иницијатива и го избегнуваат преземањето на

³ Accel-Team Employee Motivation: Theory and practice West Coast of Cumbria, UK, 2012, str. 1

⁴ Douglas McGregor (theory y), Frederick Herzberg (two factor motivation hygiene theory,) Abraham Maslow (theory z, hierarchy of needs), Elton Mayo (Hawthorne Experiments) Chris Argyris Rensis Likert and David McClelland (achievement motivation)

одговорност⁵. Од друга страна, тие ја сакаат безбедноста на работното место и за да ги натера менаџерот да ја извршат секоја работа вработените мора да бидат наградени, принудени, заплашувани и казнувани. Ова е т.н. "stick and carrot approach" (стап и морков филозофија на менаџментот)⁶. Ако оваа теорија е валидна, тогаш менаџерот ќе треба постојано да го контролира и набљудува својот персонал, не може да им верува на вработените и често ќе се случува некој вработен да одбие да соработува. Во една таква угнетувачки и фрустрирачки атмосфера, и за менаџерот и за вработениот, не постои можност за какво било достигнување или творештво. Но, за среќа, како што практиката покажала, тоа не е случај во праксата.

Теорија Y - Даглас Мекгрегор⁷. Ова теорија е во контраст со X теоријата. Мекгрегор верува дека луѓето сакаат да учат и дека работата е нивната природна активност до степен до кој тие развиваат самодисциплина и сопствен развој. Тие не гледаат на нивната награда како готовинско плаќање, туку како слобода да се прават тешки и предизвикувачки работи. Работата на менаџерите е да се поттикнат и остварат човечки желба за сопствен развој во организации, со цел да се постигне поголема продуктивност и ефикасност. За најдобри резултати мора да бидат внимателно избрани вработените за формирање на една хомогена група од една страна и лидерот да не тежнее по моќ, и да им овозможува на вработените да се развиваат слободно и да може дури и да ужива гледајќи го развој на својот тим од друга страна. Секој, а најмногу од сите организацијата жнее успеси како резултат на ваквиот пристап.

Теорија Z - Абрахам Маслоу. Теоријата на Маслоу за човековата мотивација всушност е основа на теоријата Мекгрегор Y. Основните човекови потреби, според Маслоу, се:

- физиолошки потреби (најниска);
- безбедносни потреби;

⁵ Theory X - Douglas McGregor, Application of employee motivation theory to the workplace, Accel-Team, based on the West Coast of Cumbria, UK, ©2011 <http://www.accel-team.com/motivation/index.html>

⁶ Application of employee motivation theory to the workplace"Accel-Team, based on the West Coast of Cumbria, UK, ©2011 <http://www.accel-team.com/motivation/index.html>

⁷ ибидем, Theory 'Y' - Douglas McGregor

- потреба од љубов;
- потреба од почит и
- потреба за самоактуализацијата (највисок).

Највисоката состојба на самоактуализацијата се карактеризира со интегритет, одговорност, грациозност, едноставност и природност. Авто актуализацијата се фокусира на проблемите надвор од себе. Неговиот рецепт за човекови спасение е едноставен, но не и лесен: „Напорна работа и целосна посветеност на работата”.

Теоријата на Фредерик Херцберг - Хигиена на мотивација. Ова е врз основа на анализа на интервјуата од 200 инженери и сметководители во областа Питсбург во САД. Според оваа теорија, луѓето работат како прво и основно во сопствен интерес, за што преку остварувањето од работа тие се навистина среќни и ментално здрави. Човечките потреби се од два типа:

- Потребите за живот „хигиенски фактори”:

- надзор;
- меѓучовечките односи;
- работни услови;
- плата.

- Внатрешни потреби на човекот (мотиватори):

- признавање;
- работа;
- одговорност;
- унапредување.

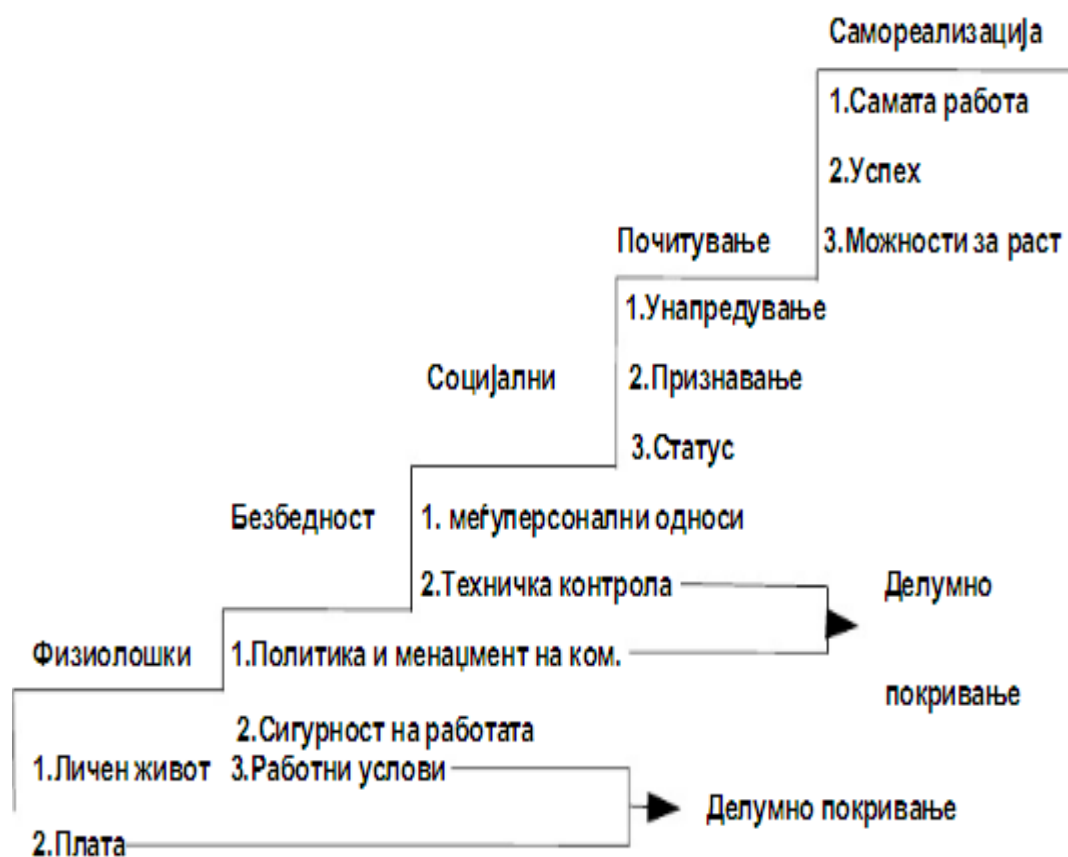
Незадоволените „хигиенски фактори” можат да дејствуваат како демотиватори, но и ако се на задоволително ниво, ефектот на мотивација е ограничен. Психологијата на мотивација е доста комплексен и Хеџберг дал објаснување за следниве митови за мотивација:

- скратена работна недела;
- зголемување на платите;
- дополнителни бенефиции;
- чувствителност / човечки односи обука;

- комуникација.

Според него, типичниот пример „Ве молам“ не ги мотивира работниците, напротив дури и ги антагонизира.

На слика 2 е направен приказ и споредба на моделите на Маслов и Херцберг.



Слика 2. Споредба на моделите на Маслов и Херцберг⁸

Figure 2. Comparison on models of Maslov and Herzberg

Според Chris Argyris организацијата треба да биде редизајнирана за целосни користење на највредниот ресурс, односно на работниците, особено нивната психолошка енергија. Работата треба да се реконструира со цел да им овозможи на поединци да се развијат. Во исто време, работа ќе стане позначајна и предизвик преку

⁸ Richard M. Hodgetts: Management, theory, process and practice, W.B. Saunders Company, Philadelphia, 1975, p.326

самотивација. Rensis Likert идентификува четири различни стилови на управување и тоа:

- експлоататорско-авторитетен;
- добронамерниот-авторитетен;
- консултативна;
- партиципативен.

Партиципатиот систем беше откриен како најефикасен во кои тој ги задоволува цела низа на човековите потреби, се носат одлуки по групи и ова резултира во постигнување на високи цели и одлична продуктивност. Постои целосна доверба во рамките на групата и смислата на учество доведува до висок степен на мотивација.

Fred Luthans се залага за т.н. „непредвиден пристап“ врз основа на кој одредени практики се подобри од други и важат за одредени луѓе и одредени работни места. Како пример, крути, јасно дефинирани работни места, авторитетен лидер и строги контроли доведоа во некои случаи до висока продуктивност и задоволство меѓу работниците. Во некои други случаи важи токму спротивното. Неопходно е приспособување и на организацијата и на вработените и на менаџерите.

Victor Vroom - „теорија на очекуваното“ е продолжување на „непредвидениот пристап“. Овај стил на лидерство треба да биде „приспособен“ за одредена ситуација и на одредена група. Во некои случаи се чини најдобро е консензус. Поединецот треба да биде награден со она што тој или таа го гледа како важно, а не со она што менаџерот смета дека е важно. На пример, еден поединец може да посакува зголемување на платата, а друг може наместо тоа повеќе да ја вреднува и посакува себепромоција и сл. Оваа теорија придонесува увид во студијата на мотивација со објаснување како индивидуални цели влијаат на индивидуалните перформанси.

Освен овие, теоријата и праксата за мотивацијата на вработените познаваат многу повеќе теории и практики и навистина целокупната слика е збунувачка. Ова не е изненадувачки, затоа што сè што е поврзано за човечката природа и човечкиот ум и им пркоси на јасните модели, математички пресметки и слични емпириски и економетриски модели или инстант шаблони. Како што и претходно спомнавме

практиката е пред теоријата во оваа област, затоа треба да се дозволи менаџерите да се движат по практичната страна на менаџментот на човековото однесување и мотивацијата на работното место.

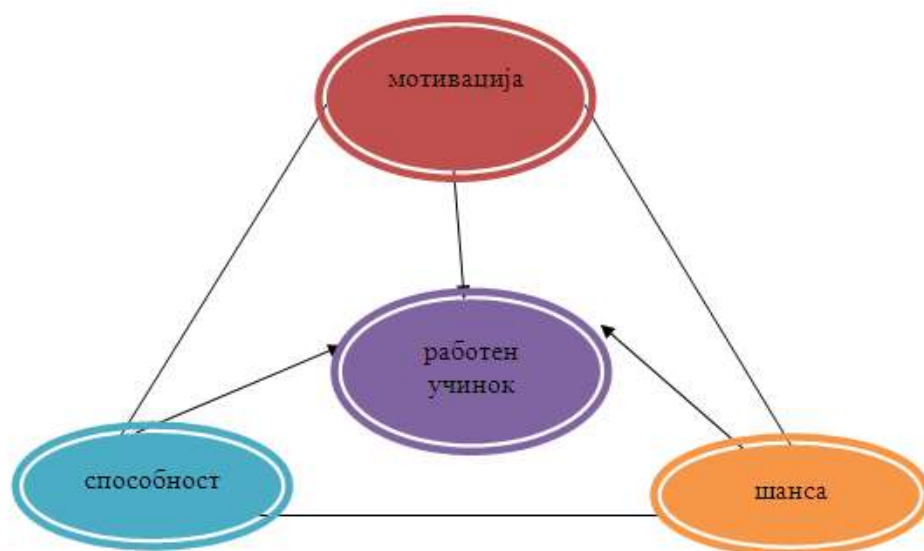
1.1.1. Поим и дефинирање на мотивацијата

Мотивација е фактор што го поттикнува, насочува и одржува однесувањето на луѓето. Мотивацијата се однесува на флексибилниот-динамичен дел од личноста и се разликува од поимите како чувства и личност.⁹

Мотивацијата е желба или волја да се направи нешто. Мотивираната личност може да си постави долготрајна цел: да стане истакнат писател или да има краткотрајна цел: да научи како се спелува еден збор. Поимот личност се однесува на помалку или повеќе трајната црта на индивидуата (срамежлив, чувствителен, чесен), додека генерално мотивацијата се однесува на некоја привремена состојба на личноста која не е инстантно поврзана со однесувањето.

Што се однесува до менаџментот, мотивацијата има важна улога за менаџерот кој настојува да ги задоволи желбите и потребите на своите соработници, така што нивното однесување би било пожелно и прифатливо за претпријатието.

⁹ Seligman, Martin E.P. (1990), *Learned Optimism*, New York: Alfred A. Knopf, Inc., p. 101



Слика 3. Детерминирање на работниот учинок¹⁰

Figure 3. Determining the working performance

Терминот мотивација потекнува од латинскиот збор *movere*¹¹, со значење да се движи. Мотивирањето е од крајно значење за менаџерите, бидејќи нивната улога е подредените да бидат полни со енергија во остварувањето на целите на претпријатието. Разбирањето на причините за мотивација е главно барање на секој менаџер кој е ангажиран во надгледувањето.

Потребно е да се прави разлика помеѓу мотив и мотивација. Мотивирањето често се изразува со зборовите: желба, сакање, цел, потреби, поттикнување, движење, иницијатива и сл. Мотивот се дефинира на различни начини, како енергичен услов, внатрешна состојба и сл.

Отсекогаш човекот ги бара причините - мотивите на сопственото и туѓото однесување. Всушност, постоењето на мотивите и мотивациските процеси го трансформираат човекот од *homobiologicus* во *homosociologicus*. Во спротивно, однесувањето на човекот би се свело на инстинктивни и нагонски реакции. Мотивите го осмислуваат животот на човекот, му даваат насока и исполнетост.

Одговорите на прашањето „што е тоа мотив“, се разликуваат од

¹⁰Konopaske R, Matteson M., Organizational Behaviour and management, Boston McGraw Hill, 2005, str 137

¹¹Movere“Copyright © 2012 Enhanced, Motivation ,www.webwzrd.com/motivation/movere.htm. Пристапено 17/1/2012

епоха до епоха и од култура до култура. Објаснувањата зависеле од тогашните прифатени концепции за човековата природа и неговото место во универзумот. Покрај тоа што тие не биле целосни и не можеле докрај да ја објаснат сложеноста на човековата мотивација, во секое од нив откриваме есенцијално зрно на вистина. Модерното сфаќање иако во изменета форма, претставува одраз на сите поранешни концепции¹².

Мотивите се поттикнувачки сили кои предизвикуваат разновидна човекова активност. Постоенето на мотив претставува една фаза во процесот на мотивација, која најчесто се одвива во циклуси, така што секое остварување на еден мотив, отвора можност за остварување на некој друг мотив.

Мотивацијата ја сочинуваат збирот од многубројни мотиви и истата се дефинира како сложен психодинамички процес за поттикнување на активност на човекот, нејзино насочување кон одредени објекти и регулирање на активноста заради постигнување на одредени цели. Таа може да биде свесна и несвесна, како и надворешна и внатрешна.

Мотивите можат многу тешко да се идентифицираат, како заради сложениот механизам на нивното настанување, така и заради нивниот голем број и голема разновидност. Од тие причини психолозите се обидуваат да ги класифицираат запоставувајќи ги нивните суптилни разлики, а потенцирајќи ги нивните заеднички карактеристики.

Мотивацијата на човекот влијае на неговото однесување. Всушност, процесот на однесување генерално е сличен за сите индивидуи. За однесувањето на човекот можат да се направат три претпоставки и тоа:

1. *Однесувањето е причинско.* Првата претпоставка е идејата за причината, односно идеја дека човековото однесување е со повод. Каузалната претпоставка е имплицитна во верувањето дека опкружувањето влијае на однесувањето.

2. *Однесувањето е насочено кон целта.* Втората претпоставка е идејата за насочување, идеја дека човековото однесување не е само

¹² ПОТ, Општа психологија, ЗУНС, Белград, стр.252

предизвикано, туку насочено кон нешто, однесувањето е насочено кон целта. Односно, кон она што луѓето го сакаат.

3. *Однесувањето е мотивирано.* Третата претпоставка е идејата која вклучува мотивација дека однесувањето е поттикнато од нешто.

Процесот на мотивација започнува со потребите¹³. Откако ќе бидат откриени потребите, треба да се открие мотивот. Однесувањето или прогонувањето е акционо ориентирано и обезбедува енергија за остварување на целите. Целта е краен елемент на процесот на мотивирање. Задоволената потреба е резултат посакуван од индивидуата.

Мотиватори се фактори кои ја поттикнуваат личноста на дејствување и влијаат на однесувањето на поединецот. Мотиватори се награди или пак пофални зборови кои ја зголемуваат желбата за задоволување на одредена желба.

Наградата следува по појавата на одредено однесување, за поттикнување на позитивно однесување и исто така со намера истото да се повтори. Дефиницијата на награда не смее да се замени со дефиницијата на поттикнување, која вклучува умерен раст на зачестеноста на посакувано однесување кое следи по додавањето на нешто ново во средината.

Има два вида на мотиватори: внатрешни и надворешни. Надворешна поткрепа е: пари, пофалби итн., а внатрешни се: лично задоволство од постигнатиот успех, достигнување, подвиг итн. Може овие два вида на мотиватори да се комбинираат со цел да се добие повисоко ниво на мотивација. Некои автори прават разлика меѓу два вида на внатрешна мотивација: мотивација основана на лично задоволство и мотивација заснована на обврска. Обврска се дефинира како она што личноста мисли дека треба да го направи.

Мотивот е дефиниран како внатрешна состојба која дава енергија, активира и движи (оттука и мотивирањето) и која насочува или анализира однесување кон целите. Мотивите се внатрешни влијанија на една индивидуа кои создаваат енергија, го насочуваат и го определуваат

¹³Isaac Ferguson, Process Theories of Motivation, Jun 18 2000, Достапно на: <http://www.suite101.com>

интензитетот на однесувањето. Тие ја поттикнуваат личноста да се зафати со определена акција. Резултатот од мотивирањето е ефективниот напор. Мотивите определуваат колку некоја личност ќе се ангажира во соодветната активност. Тие содржат фактори кои иницираат, интензивираат, одржуваат и го намалуваат однесувањето. Мотивирањето е од големо значење за менаџерите, бидејќи нивната улога е подредените да бидат полни со енергија во остварувањето на целите на организацијата. Мотивот е она што движи или побудува кон акција. Тој може да произлезе од потреба, недостиг од нешто за преживување, здравје или благосостојба на индивидуите или пак од стимулансите надвор или внатре во организмот.

Во дефиницијата за мотив и мотивација се содржани три важни карактеристики.

- Првата се однесува на енергијата која го движи човечкото однесување.
- Втората се однесува на тоа што го насочува или канализира таквото однесување. Таа е ориентирана кон целта.
- Третата се однесува на тоа како однесувањето се поддржува или одржува. Тоа се оние сили кои на индивидуата ѝ даваат повратна спрега било да го интензивира поттикнувањето и насочувањето на енергијата, било да ја одврати индивидуата од таквиот тек на акција и го пренасочи нејзиниот напор.

Мотивацијата е општ термин кој упатува на состојби, положби кои го мотивираат однесувањето, до однесувањето мотивирано од овие состојби и до цели крај таквото однесување. Со други зборови, мотивацијата има три аспекти: состојба на мотивирање, мотивирано однесување и услови кои задоволуваат. Генерално може да се констатира дека мотивацијата претставува скап процес кој поттикнува, насочува и го одржува однесувањето и вниманието на вработените кон некоја поставена цел во организацијата.

1.1.2. Видови мотивација и нивното влијание врз вработените

Мотивите можат многу тешко да се идентифицираат, како заради сложениот механизам на нивното настанување, така и заради нивниот голем број и голема разновидност. Од тие причини психолозите се обидуваат да ги класифицираат запоставувајќи ги нивните суптилни разлики, а потенцирајќи ги нивните заеднички карактеристики.

Според психолозите Креч и Кречфилд, најдобар начин тоа да се постигне е да се бараат најопштите цели на човековото однесување, така би дошле до сознание дека секоја активност на човекот ја одредува една од четирите општи цели¹⁴:

- опстанок;
- сигурност;
- задоволство;
- стимулација.

Целта на човекот е да остане во живот, да е секогаш сигурен, да почувствува уживање и стимул. Креч и Кречфилд, поаѓајќи од општите цели, ги делат мотивите на две големи групи:¹⁵

- *Мотиви на недостиг* - кај кои доминира остварувањето на општите цели за опстанок и сигурност. Тоа се мотиви со кои се настојува да се отстрани дефицитот на нешто, разорувањето, непријатноста, опасноста или анксиозноста. Основната улога на овие мотиви се однесува на намалувањето (редуцирањето) на тензијата (напнатоста).

- *Мотиви на изобилство* - кај нив доминираат општите цели на задоволство и стимулација. Основна карактеристика на овие мотиви се однесуваат на желбата да се постигне задоволство, признание, награда, да се дознае нешто ново, да се создава (креира), да се постигнуваат успеси во професијата, да се стекнува богатство итн. Ако со првата група на мотиви се настојува да се намали напнатоста, со втората група на мотиви, всушност, се зголемува напнатоста кај човекот. Кои од овие мотиви ќе доминираат кај една личност зависи од нивната насоченост,

¹⁴Мотивирање на вработените во туристичките претпријатија", Скопје 2008, стр 22, поопширно Дејвид Креч и Ричард Кречфилд „Елементи на психологијата“ Матична книга-Белград, 1978 год. Пристапено на 21.8.2011 г.

¹⁵ ibidem

како и од нивниот психички склоп. И двете групи на мотиви имаат посебни подгрупи на специфични мотиви:¹⁶

- мотиви кои се однесуваат на анатомско-физиолошките потреби на човекот;
- мотиви кои се однесуваат на односот со средината во која човекот живее и работи;
- мотиви кои се однесуваат на односите со другите луѓе;
- мотиви кои се однесуваат на личноста.

Сите групи на мотиви, било тоа да се општите или специфичните, меѓу себе се зависни. Притоа мора да се нагласи дека мотивите на изобилство во никој случај не можат доследно да се задоволат доколку не се задоволат мотивите на недостиг.

Американскиот психолог Абрахам Маслоу во својата книга *"Motivation and Personality"* истакнува дека човековото однесување е мултимотивирано. Тој смета дека една потреба на човекот не може да биде „ексклузивна“, ниту единствена детерминанта на некој акт на однесување. Секој акт е мултимотивиран, односно неколку потреби заедно мотивираат еден акт на однесување.

Во рамките на сферата на мотивациските детерминанти, која било форма на однесување е детерминирана од страна на неколку или сите основни потреби симултано, а не само од една од нив. Во еден единствен акт на однесување може да се најде експресија на психолошко потврдување за физиолошки мотив, мотив за сигурност, мотив за љубов, мотив за почитување и мотив за самоактуализација. Сите тие мотиви се наоѓаат во одреден хиерархиски ред, при што секогаш еден од нив е доминантен во итноста на задоволувањето. Во стручната литература се користи и друга класификација на мотивите, според која тие се делат во две основни групи:¹⁷

- примарно-биолошки мотиви;
- секундарно-социјални мотиви.

¹⁶ Ibidem

¹⁷ C. Dorman and P. Gaudiano: *Motivation, Handbook of Brain Theory and Neural Networks*, M. Arbib (Ed.). Cambridge, MA: MIT Press. 1995, p.6

Примарните мотиви се однесуваат на физиолошките аспекти на однесувањето. Тоа се оние мотиви кои произлегуваат од потребите на организмот, чие задоволување е важно за преживување или за физиолошката благосостојба на поединецот. Тие вклучуваат поттикнување на сите организми и се однесуваат за глад, жед, спиење, сексуални задоволства, избегнување болка и безбедност. Тие мотиви се од биолошка потреба и обично се секогаш стабилни. Според критериумите овие биолошки функции се делат на:

- позитивни мотиви кои произлегуваат од недостатокот на нешто и придонесуваат за јавување на потребата од истото и задоволување на потребата;
- негативни мотиви се оние кои заради некој недостаток, предизвикуваат бегство или напуштање на потребата за задоволување, заради присуство на страв, болка или слично;
- групни мотиви се оние кои резултираат од природата на репродуктивниот систем и произведуваат брак, деца, воспитно однесување.

Во групата на секундарни-социјални мотиви спаѓаат мотивот на самопотврдување, мотив за доминација и моќ, мотив за постигнување, мотив за самоактуализација итн. Секундарните мотиви се оние кои ги задоволуваат психолошки потреби на вработените. Тие се здобиваат со искуството и значајно се разликуваат и варираат зависно од културата, па и од индивидуата. Тоа се желбите за моќ, љубов, дружење, статус, независност и чувство на способност.

Однесувањето на индивидуата во процесот на работењето може да биде различно. Однесувањето зависи од мотивот што го канализира таквото однесување (сигурност, статус, моќ, способност, успех и др.). Сигурноста е способност да се задржи она што се има денес и да се има во иднина. Сигурноста е многу важен мотив за денешното модерно општество. Несигурноста за работното место многу влијае врз мотивацијата на најголем број на вработените во современите претпријатија. Како што забележуваат авторите кои ја истражуваат оваа проблематика, сигурноста вклучува способност да се задржи она што се

поседува. Статусот може да се дефинира како службена позиција на поединецот или позиција во групата. Статус или престижот е мотив кој е од особено значење во ова динамично општество. Луѓето се обвинуваат зошто стануваат позаинтересирани за екстерните симболи на статусот (скапа облека, коли, луксузни куќи, вили и сл.), отколку за поедноставните (човечките ориентирани вредности во животот).

Моќта означува способност за примена на влијанието врз други и присилување на другите да ја извршат зададената задача. Моќта е способност да се влијае на однесувањето на другите. Авторитетот е форма на моќ. Изворите на моќта произлегуваат од авторитетот, знаењето, контролата, казнувањето, наградувањето, карактеристиките на индивидуата и др. Моќта и изворот на моќта се од посебна важност на менаџерот. Тој исто така треба да знае кој извор на моќ како влијае на задоволството на подредените. Доколку се примени казна и контрола, тогаш меѓу подредените може да се јави незадоволство од работата.

Моќта има силно влијание и врз мотивацијата на работата на подредените, доколку менаџерите користат моќ која произлегува од знаење, авторитет, од карактеристиките на индивидуата и од наградите.

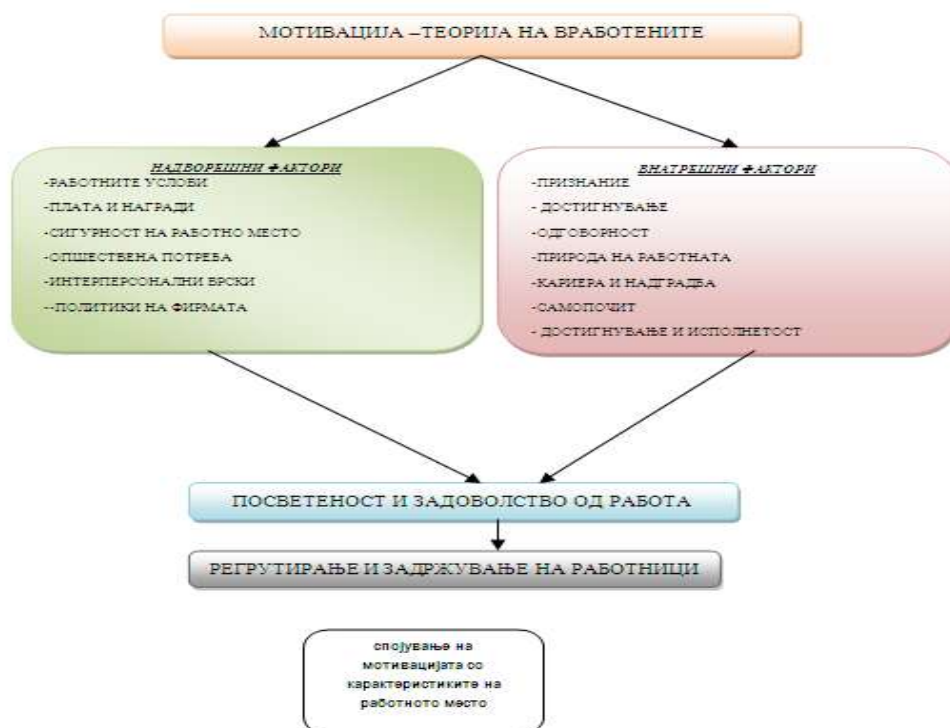
Способноста претставува капацитет на индивидуата да постапува ефективно со своето опкружување. Способноста како мотив често била запоставувана во теоријата на мотивацијата кај човекот. Овој мотив истакнува дека луѓето настојуваат да имаат контрола или способност над нивното опкружување. Успехот е всушност нивото на амбициите на поединецот за постигнување резултати во работењето. Успехот е најважен мотив во мотивацијата на човекот. Високиот степен на успех мотивира и секогаш е од корист за поединецот и за претпријатието.

Човековата активност не се јавува сама по себе. За да дојде до активност на човекот потребни се определени внатрешни, како и одредени надворешни поттикнувања. Секој има потреба да ги мотивира другите, и сите ние тоа и го правиме без разлика дали сме свесни за тоа или не. Дури и бебињата ги мотивираат родителите кога престануваат да плачат или кога ќе ги прегранат. Родителите постојано ги мотивираат децата напорно да учат. Значи - мотивацијата е природна.

1.1.3. Надворешна и внатрешна мотивација

Внатрешната мотивација е евидентна кога луѓето прават нешто водени од сопствена желба без никаква поткрепа од надвор. Хобито е типичен пример за тоа. Внатрешната мотивација е интензивно проучувана од педагошката психологија од 1970 година и многу студии потврдија дека истата е поврзана со високо постигнување и задоволство.¹⁸ Не постои една единствена и општоприфатена теорија која го појаснува потеклото на внатрешната мотивација.

Традиционално, надворешната мотивација се поврзува со мотивирање на вработените, награда како промоција, зголемување на плата (негативна мотивација: казна, намалување на плата), доделување на почести и признанија и сл.



Слика 4. Надворешни и внатрешни фактори за мотивација на вработените¹⁹

Figure 4. External and internal factors on motivation at workers

¹⁸ Rue, W. L., and Byars, L. L.: "Management: Skills and Application", Irwin.Burr Ridge. Illinois, 1992, p. 89-90

¹⁹ Nelson, D.L. & Quick, J.C. 2010. Organizational Behavior: Science, The Real World and You. South-Western College Publication, 7th. Pp. 1178-1179, Developed from Maslow (1943) and Herzberg (1959, 1966)

Со трансформација на економијата од фабрички ленти до услужна дејност (индустрија), значењето на внатрешната мотивација се зголемува. Внатрешната мотивација не се потпира на мотивирање со пари, па затоа може да ни се чини дека е поевтина (пресметано во денари).

Базичните психолошки потреби - како одреден вид на мотивација се дефинираат како внатрешни услови неопходни за постојаниот психички развој, интегритет и добросостојба. Тоа се енергизирачки состојби и нивното задоволување придонесува за добросостојбата и психичкото здравје, а незадоволеноста води кон нивно влошување. Овие психолошки потреби се со вродени основи, а нивното оформување, манифестирање и задоволување е под силно влијание на средината. Наодите од истражувањето покажуваат дека колку е поизразена нивната задоволеност, толку е повисоко нивото на субјективната добросостојба. Воедно, резултатите покажуваат дека од суштинско значење за оптималното функционирање и субјективната добросостојба е задоволеноста на сите три потреби да биде во рамнотежа.

Тие потреби имаат вродени основи и се во служба на адаптивните механизми на организмот да истражува, да биде со други луѓе, да ги интегрира интраперсоналните и интерперсоналните искуства. Значи, природна е тенденцијата, потенцијалите да бидат ставени во функција, во процес на реализација, како што е природната потреба за движење или за активност на телото. Аналогно и психолошките потенцијали се со постојана тенденција на активност, на функционалност, во состојба на дејственост. Во насока се на задоволување на основните потреби.

Доколку во областа на мотивацијата не би постоеле неколку вродени основни потреби, сите мотиви или желби кои се еднакви по интензитет би биле и еднакво функционално важни (ова е различно од сфаќаната за потребите кои доминирале од средината на минатиот век). Смета дека потребите се стекнуваат, а со тоа и нивниот интензитет е функција на тој процес на учење. Тој со соработниците ги испитува и индивидуалните разлики во однос на интензитетот на потребите како можност за предвидување на однесувањето, што ќе му биде инспирација

на Аткинсон за концептот за мотивот за постигнување. Овие автори не даваат свои претпоставки за врската меѓу задоволеноста на потребите и оптималното функционирање, што е предмет на ова истражување)²⁰.

Базичните психолошки потреби се дефинираат како внатрешни услови неопходни за постојаниот психички развој, интегритет и добросостојба.

Мотивацијата на работното место може да се одвива на два начини. Прво, луѓето можат да се мотивираат со барање, наоѓање и извршување работа која ги задоволува нивните потреби или барем им овозможува да се надеваат дека нивните цели ќе бидат остварени. Второ, луѓето можат да се мотивираат од страна на управата преку методи, како плата, промоција, награда итн.

Постојат два типа на мотивација, како што идентификувал Херцберг²¹:

- *Внатрешна мотивација* - самогенерирани фактори кои влијаат на луѓето да се однесуваат на одреден начин или да се движат во одредена насока. Овие фактори вклучуваат одговорност (чувство дека работата е важна), автономија (слобода на дејствување), развој на вештини и способности, изнаоѓање предизвик во работата, можности за напредување и сл., додека надворешна мотивација се однесува на тоа што може да се направи за луѓето за тие да бидат мотивирани. Ова вклучува награди, како зголемена плата, промоција, пофалба и казни, како дисциплински акции, критика, сигурност и сл. Надворешната мотивација може да има брз и моќен резултат, но не е сигурно дека ќе трае долго. Поголема е веројатноста дека внатрешната мотивација ќе има подлабок и подолгорочен резултат, бидејќи не е наметната.

²⁰ Огнен Спасовски: „Базични психолошки потреби: Важноста на балансот во нивната задоволеност, за субјективната добросостојба”, Скопје, 2009, стр.184

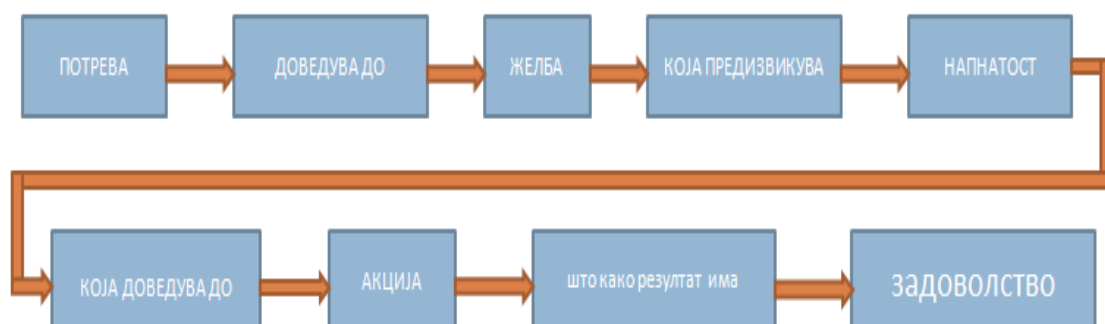
²¹ Сунчица Саздовска, Валентина Чичева, Весна Димовска: „Менаџмент со човечки ресурси”, Скопје. 2008, стр. 69

1.2. Фактори што влијаат врз внатрешната мотивација во организациите

1.2.1. Улогата на менаџерот-лидерот како највлијателен фактор на внатрешната мотивација во организациите

Мотивацијата е општ термин кој упатува на состојби, положби кои го мотивираат однесувањето, однесување кое е мотивирано од овие состојби и целите крај таквото однесување. Со други зборови, мотивацијата има три аспекти: состојба на мотивирање, мотивирано однесување и услови кои задоволуваат. Подрачјето на мотивирањето добива големо значење во последната декада, кога особено се разгорува дебатата помеѓу практичарите и теоретичарите.

Еден од најголемите предизвици на менаџерите во работата е мотивирањето на вработените за подобро извршување на својата задача. Мотивацијата е варијабла која има големо значење на однесувањето на поединецот во деловната организација.



Слика 5. Улогата и значењето на мотивацијата во менаџментот²²

Figure 5. The role and importance of motivation in management

Успешни менаџери се луѓе кои имаат изразена индивидуалност и препознатливост, тоа се харизматични луѓе кои потполно се окупирани со визијата и мисијата на својот работен тим. Тие треба да бидат

²² Igor Todorović, "Motivacija i vodenje", Beograd, 2009 god, str.3

способни да комуницираат со своите вработени, да се поврзуваат со нив, односно способност за поврзување на нивните знаења и вештини со одделните работни задачи во организацијата. Улогата и значењето на мотивацијата во менаџментот произлегуваат од потребата за мотивирани вработени, која пак доведува до желба, која предизвикува напнатост и води кон акција која како резултат има задоволство.

Стилот на менаџментот исто така е мошне значаен фактор во изградбата на потполн мотивациски систем, бидејќи тие со сфаќањето на она што луѓето го сакаат битно влијаат со својата организација и дејствувањето врз мотивацијата на вработените. Менаџерите треба да сфатат дека јакнејќи ги соработниците, се јакнат и себеси. Мошне значајни за мотивацијата на вработените се и флексибилното работно време, признавањето на успехот, повратните информации на вработениот за својата работа и организациската култура на претпријатието.²³

Еден од најголемите проблеми е отпорот на работниците кои мошне често не веруваат дека системот на стимулативно наградување е објективен и чесен. Поради тоа, еден од најважните услови за успех на стимулативното наградување е да се стекне доверба на вработените во тој систем, а е нужна претпоставка за него да бидат добро информирани.

Трагањето по можности за зголемување на мотивацијата и интересот за работа и развој на организацијата на вработените доведе до целосна реорганизација, промена на климата, културата и вкупните односи во современите претпријатија. Веројатно најчеста заблуда кога станува збор за човековата мотивација е тврдењето дека таа во најголем дел е условена од пари. Се разбира, секој кој работи очекува фер надомест за вложениот труд и време, но дали парите се тие кои би нè натерале својата работа да ја работиме посветено, квалитетно и со страст? Кога би ги прашале луѓето зошто ја сакаат својата работа, би добиле многу разновидни одговори и тоа дека се задоволни со својата позиција што им носи углед и почит, дека имаат одлични колеги и уживаат во секојдневната дружба со нив, дека работата ги исполнува

²³ A. Kinicki, Performance Management systems, 1992, Kinicki and Associates, Inc, Chandler, AZ, p. 8

нивните лични цели и интереси, дека им овозможува усовршување и можност да покажат што знаат и умеат и сл. Праксата покажува дека покачувањето на платата или доделениот бонус можат да предизвикаат зголемен ентузијазам, но тој ефект е краткотраен.

Доколку менаџерот верува дека парите се најважниот аспект од човековата мотивација, тој веројатно и ќе се однесува во склад со тоа свое верување. Тоа се менаџери кои сметаат дека на поголем број луѓе не им се работи и дека им е доволно да земаат редовна плата и да имаат платени придонеси. Тие сметаат дека вработените треба постојано да бидат подбуждувани, наградувани, казнувани и надгледувани. Атмосферата во ваков вид организации е најчесто фрустрирачка и има малку простор за креативност и лични постигнувања. Оваа заблуда често предизвикува дисконтинуитет меѓу она што работодавецот мисли дека им е потребно на неговите вработени и она што тие го сметаат за потребно.²⁴

Се случува работодавците да се изненадени од тоа колку многу можат да сторат за мотивацијата кај своите вработени или да создадат посакувана работна атмосфера, а тоа да не ги чини многу пари. Постојат и менаџери кои имаат пооптимистички став и веруваат дека луѓето сакаат да учат, дека работата е нивна природна активност која е поддржана од способноста за самодисциплина и развој.

Тие не гледаат на парите како на мотиватор, туку веруваат дека откако луѓето ќе си го обезбедат опстанокот, доаѓа следното ниво на потреби за почит, самопочит и амбиција да се развиваат на професионален и личен план. Во основа на овој вид убедување и теории е верувањето дека секој човек се стреми кон крајната, највисока потреба од самоактуализација, која носи интегритет, чувство на одговорност, човечка големина и автентичност.²⁵

Вештиот мотиватор треба да знае да направи добра проценка на индивидуата, но и на актуелната ситуација – што таа бара. Едно од веќе одамна докажаните моќни мотиватори е признание искажано од почитуван претпоставен. Признанието треба да е реално, актуелно и

²⁴ Menadzerski stilovi, studenti.rs/skripte/menadzerski-stilovi, Пристапено 24.9.2011

²⁵ Цветко Смилевски, „Мотивација“, Скопје, 2011, стр.1

навремено, а неговата моќ е уште поголема доколку е тоа јавно искажано. Истовремено, јавно искажаното признание поставува предизвик и за останатите вработени. Во своето работење менаџерите се судираат со бројни и развојни проблеми. Во тој контекст, мотивацијата сигурно се рангира како најсериозен и најтежок проблем на менаџерите во една фирма.

1.2.2. Улогата на останатите влијателни фактори врз внатрешната мотивација во организациите

Врз мотивацијата влијаат повеќе фактори, кои можат да се класифицираат различно, но како најзастапени истакнуваме три класификации. Според првата класификација, факторите што влијаат на мотивацијата се систематизирани во две групи, и тоа: првата група ја сочинуваат оние фактори што работникот ги внесува во работата, а втората група ја сочинуваат оние фактори што го претставуваат опкружувањето на работата.

Според втората класификација, факторите што влијаат на мотивацијата се систематизирани во три групи: индивидуални карактеристики, карактеристики на работат, и карактеристики на претпријатието.

Според третата класификација, факторите што влијаат на мотивацијата се систематизирани во две групи. Првата група работни фактори, кои дејствуваат претежно врз изградбата на силна мотивација и високо работно задоволство, се познати како мотивациони фактори или фактори на задоволство или поддржувачки фактори. Во оваа група спаѓаат: успехот, признавањето, унапредувањето, можниот раст, одговорноста и работата. Втората група на работни фактори се познати како немотивициони фактори, или фактори на незадоволство или неподдржувачки фактори. Тука спаѓаат: работните услови, надзорот, политиката на компанијата и менаџментот, меѓуперсоналните односи и слично.

Мотивацијата вклучува интерни и екстерни фактори што ја детерминираат големината на енергијата и ентузијазмот што една

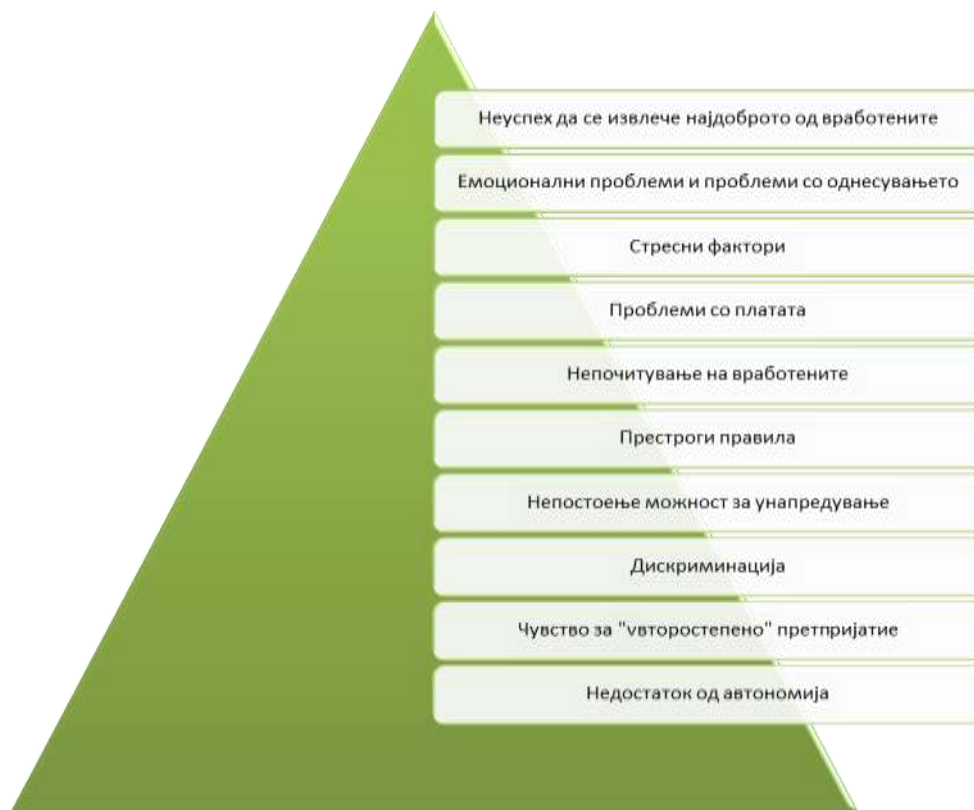
личност ги вложува во работата. Фактори на мотивација претставуваат фактори кои влијаат на однесувањето на поединецот изразени во квалитативна форма, тоа се: раководење, индивидуален идентитет, респект и достоинство, корисност, надомест, иницијатива, расположливо време, дефинирање на должностите, разбирање на вкупните операции, конкуренција, адекватна алокација на кадри и време, различно насочување од врвниот менаџмент и др.

Со други зборови, под фактори на мотивација можеме да подразбереме интерни или екстерни варијабли кои влијаат менаџерите и вработените да се однесуваат на еден или друг начин, т.е. на начин кој ќе ги исполни целите на претпријатието. Тоа што е значајно за претпријатието е менаџерите и вработените да се однесуваат на начин на кој се исполнуваат целите на тоа претпријатие.

За факторите што влијаат на мотивацијата се заинтересирани сите субјекти кои учествуваат во создавањето и спроведувањето на одлуките во претпријатието. Сите овие субјекти имаат потреба да знаат како да мотивираат со цел одлуките кои ги донеле да бидат реализирани.

Според тоа, не е доволно само да се донесе една одлука, да се соопшти на подредените (на кое било ниво) и да се очекува таа веднаш да биде реализирана. Важно е, како таа одлука ќе биде разбрана од подредените и дали тие се/ќе бидат мотивирани да ја извршат. Доколку не се мотивирани, веројатноста дека одлуката нема да се реализира во соодветниот временски период, драматично расте.

На следнава слика се претставени десетте најдемотивирачки фактори во една организација.



Слика 7. Демотивирачки фактори во една работна организација

Figure 7. Demotivating factors in a working organization

Неуспех на една организација е да не се извлече најдоброто од вработените. На многу работни места вработените се досадуваат. Кога тоа ќе се случи, најдобрите почнуваат да бараат или работат друга работа, а останатите работници не работат ништо.

Постојат повеќе начини како да се подобри ситуацијата со вработените во претпријатието. Прво, да им се даде поголема одговорност на вработените, да се направи опис на работното место. Откако вработените ќе разберат што се бара од нив, треба да започне процесот на инволвирање. И најниско рангираниот работник има добри идеи за подобрување на работата, не само што менаџерите ќе добијат добри идеи, туку и нивното извршување ќе биде подобро. Вклучувањето ќе ги направи вработените да се почувствуваат важни, ценети, вреднувани и да одговорат со давање сè од себе.

Во случаите кога постои константен персонален конфликт што вработените не се во состојба сами да го решат, менаџерот би требало

да реагира пред тие конфликти да ѝ наштетат на работата. Менаџерот треба да разговара со секој од вработените поединечно, да се послужи со описот на работното место и да ја објасни важноста што ја имаат вработените во доброто работење на претпријатието. Менаџерот треба да биде навистина јасен дека нема да дозволи персоналните конфликти да влијаат врз клиентите и работната средина на останатите вработени.

Некои стресни фактори лесно се елиминираат. На пример, заморот може да се елиминира доколку се даде десетминутна пауза на секои два работни часа во производствениот процес. Некои други видови на стрес може да зависат од типот на работа, па според тоа и да бидат потешки за елиминирање. Менаџерот треба да биде искрен со своите вработени и кандидати за работа и да им ги посочи добрите, лошите и незгодните делови од работата.

Анализите покажуваат дека вработените не треба да бидат најдобро платени во дејноста за да се задржат моралот и најдобрите. Вистинскиот начин е вработените да бидат конкурентно наградени според капацитетите на соодветното претпријатие и нешто подобро од просекот на дејноста. Најголемиот број вработени се одговорни доколку менаџерите ги третираат како одговорни. Претпријатијата со тесен буџет можат да дадат креативни награди за најдобрите кои не се во вид на плаќање: платен слободен ден за одлично завршена работа, вечера платена од менаџерот за највредниот вработен и нејзиниот/неговиот партнер, вработен на месецот, плаката во приемната канцеларија која сите ќе можат да ја видат, пофалница од менаџерот (усна или писмена) за време на колегиумот.

Денес, насекаде низ светот, сите вработени бараат да бидат почитувани. Доколку менаџерите не ги почитуваат, вработените ќе се осветат.

Голем дел од фирмите и претпријатијата обично немаат многу простор за постојано напредување. Во таквите случаи се јавуваат проблеми, бидејќи најдобрите вработени имаат силна желба да напредуваат и да добиваат поголема одговорност и плата.²⁶

²⁶ Мотивација-Како да ги избегнеме десетте демотивирачки фактори, Скопје, 2010, стр.156-158, Пристапено 15.8.2011 г.

Денес се случуваат радикални промени речиси на сите работни места низ целиот свет. Два века претпријатијата користеа голем менаџерски притисок и надгледување за да бидат сигурни дека вработените ја завршиле нивната работа како што треба. Автономијата или поддржувањето ја потенцира гореспоменатата промена во психологијата. Луѓето денес очекуваат да бидат респектирани. Вработените, или подобро кажано луѓето кои имаат слобода да ја работат нивната работа со соодветен степен на автономија, се чувствуваат мотивирани и нивната креативност и енергија се на високо ниво. Секој вработен е потенцијален иноватор, креатор на нови идеи и извор на напредок.

Преку редовното и реално посочување на вредните и заслужни работници се гради натпреварувачкиот дух во претпријатието. Објективноста на менаџерот игра енормно важна улога во одржувањето на натпреварувачкиот дух. Менаџерот треба да има способност да ги препознае лидерите меѓу своите вработени, едноставно, мора постојано да следи кој сака да се докаже и кога. Кога менаџерот ќе забележи дека некој помлад или понеискусен вработен е амбициозен и сака и бара предизвик за да се докаже, треба да му го овозможи тоа. Исто така, менаџерот треба да бара кратки писмени или усни извештаи за тоа што работниците сработиле во односниот месец.

Менаџерот мора редовно да прави оценување на вработените (минимум еднаш годишно). Ова оценување мора да е стандардизирано и се прави еден на еден. Прво вработениот сам се оценува, а потоа го оценува менаџерот и на крај се споредуваат оценките. Исто така, менаџерот или менаџерскиот тим мора да посветат внимание на обучувањето на вработените. Не е доволно да се констатира дека некој вработен не работи добро. Треба да се констатира причината за тоа и да му се понуди објаснување и обука за тоа како да се работи подобро. Доколку и тоа не успева да го мотивира вработениот време е да се замени со нов или да се препраспреди на пониско работно место.

1.3. Влијанието на мотивација врз унапредување на перформансите на вработените, а со тоа и на севкупните перформанси на организациите

Во денешни рамки мотивацијата ги претставува оние психолошки процеси кои поттикнуваат надразување, насочување, во активности ориентирани кон претходно поставените цели. Менаџерите треба да ги разберат овие процеси за успешно да ги водат и предводат свите вработени кон постигнување на организациските цели. Колку повеќе вработените се мотивирани, дотолку се поголеми и поквалитетни резултатите односно перформансите на една организација. Суштината на системскиот модел на мотивација и перформансите се заснова на теоријата за системи, како и теоријата за засилување.

Теоријата за системи ги согледува меѓусебните односи на вработените и се базира на претпоставката дека добрите задоволителни перформанси произлегуваат од секвенцијален, последователен процес на трансформирање на инпутите во посакувани аутпути. Истата оваа теорија понатаму имплицира дека однесувањето на вработените е ориентирано кон целта, како и дека постои природно одложување, задоцнување односно извесен временски период помеѓу акцијата и последиците.

Теоријата за засилување вклучува подобрување на перформансите со повратна спрега односно информации. Погоре наведната слика покажува дека мотивацијата е секогаш ориентирана кон однапред зацртана цел. Постојат седум основни видови на инпути кои влијаат на способноста на работниците да ги постигнат своите посакувани цели: материјали и машини, очекувања во поглед на перформансите, индивидуални разлики, тренинг и обука, карактеристики на задачата, психолошка атмосфера, односно клима и перформансите.²⁷

Материјалите и машините се основа за работа и суштински инпути за достигнување на зацртаните перформанси.

²⁷ David Hale "How To Develop Your Motivation Level For Greater Success" Joined EzineArticles on May 28, 2008 str.1-2

Бидејќи однесувањето е насочено кон постигнување на посакуваните крајни резултати, целите во поглед на перформансите се и од суштинско значење за изведбата на работникот. Целите и плановите за акција им обезбедуваат на вработените насока и водич за тоа како да го распределат своето работно време на доделените работни задачи со кои се соочуваат.

Индивидуалните разлики се однесуваат на сопствените замисли, мотивацијата, вештините, способности, лични карактеристики, вредности, чувства, потреби кои варираат од човек до човек.

Овие разлики можат значително да влијаат на перформансите. Организациите користат програми за тренинг и обука за да ги зајакнат и подобрат вештините и способностите на вработените потребни за ефективно извршување на работните задачи.

Ефективно воспоставени програми резултираат со подобрени перформанси, додека пак неефективните и недостигот од тренинг и обука негативно се одразуваат на перформансите.

Менаџерот кој управува со поттикнувачкиот план треба најпрво да сфати дека луѓето различно реагираат на различни поттикнувања, исто така менаџерите треба да знаат дека вработените нема да трчаат по награди што тие ги сметаат за непривлечни, или каде што шансите за успех се многу ниски.

Victor Vroom во неговата теорија објаснува како луѓето одлучуваат кога да користат себеконтрола за да постигнат одредена цел. Нагоните и копнежот се јавуваат како недостаток или потреба која го активира нашето однесување кое служи како цел. Се претпоставува дека специфичните и предизвикувачките цели се најважните фактори што влијаат на мотивацијата и однесувањето на вработените.

Внатрешната мотивација се однесува на мотивацијата што е управувана од интерес или уживање во задачата сама по себе, и не се потпира на кој било надворешен притисок. Внатрешните мотиватори, без разлика колку се привлечни, не се еднакво застапени кај сите работници ниту, пак, нудат еднаква ефикасност во однос на извршувањето на работните должности.

Што се однесува на надворешните мотиватори, платата се смета дека е еден од најголемите мотиватори. Работниците често гледаат на платата како на мерка за лично достигнување и општествен статус. За да биде ефикасна, платата мора да се поврзува со перформансите на работниците. Во тој поглед се јавуваат стимулациите. Всушност, стимулациите, пак, ја нудат најјасната врска помеѓу перформансите на работниците и платата, но не може на сите работници да им се даваат стимулации. Иако е јасно дека платата можеби и не е толку поврзана со перформансите на работниците колку што се поврзани стимулациите, сепак ваквата плата на работниците може да има позитивно влијание врз подобрувањето на перформансите на работниците на работното место во рамките на една фирма. Работниците подоцна во својата кариера се загрижуваат во врска со тоа дали ќе можат да се издржуваат себеси за време на пензионерските денови, особено оние работници што живееле на фарми, каде што за секој работник имало сместување; токму на тие работници ќе им биде навистина тешко за да можат да си дозволат да уплатат за нов дом откако ќе се пензионираат²⁸.

Работниците може да се чувствуваат виновно или гневно доколку чувствуваат дека не добиваат праведна плата. Колку е поголема разликата во платите, толку ќе биде поголема тензијата на работното место, односно на фармата.²⁹ Меѓутоа вработените наоѓаат начини како да ги урамнотежат своите плати со својот труд и тоа преку модификација на инпутот и аутпутот, на пример доколку еден работник се чувствува дека не добива доволно висока плата може да го намали трудот што го вложува или може да преземе потребни чекори за покачување на платата, или пак има чувство дека има друга корист од фармата каде што работи, одреден работник може да се труди да издејствува трансфер за некој свој колега или, пак, да го натера истиот колега да даде отказ од работа, да почне да се споредува себеси со некој друг колега и сл.³⁰

²⁸ The Executive Program for Agricultural Producers (TEPAP) (1994, January). Year II participant comments, Texas A&M University, Austin, Texas.

²⁹ Adams, J. S. (1965). Inequity In Social Exchange. In *Advances in Experimental Social Psychology* (Vol. 2: 267-299). York: Academic Press, Inc. Edited by L. Berkowitz. New

³⁰ Adams, J. S. (1965). Inequity In Social Exchange. In *Advances in Experimental Social Psychology* (Vol. 2: 267-299). Edited by L. Berkowitz. New York: Academic Press, Inc.

Карактеристиките на работата го одразуваат видот на задачи што треба да ги исполнат работниците на работа. Секако, карактеристиките на работното место влијаат врз системите за мотивирање на вработените. Како резултат на мотивирани и среќни работници се создава позитивна, пријатна работна атмосфера која поттикнува зголемена работна инволвираност на вработените и зголемени нивни ангажмани, а со тоа и зголемени и унапредени перформанси на вработените и воопшто перформансите на организацијата.

2. ПЕРФОРМАНСИТЕ КАКО ПОСЕБНИ ЕФЕКТИ ВО ОРГАНИЗАЦИИТЕ

2.1. Осврт кон перформансите (ефектите) во организациите

Кај претпријатијата во кои е невозможно да се утврди ефикасноста на реализацијата на одделните фази на процесот на производството, како критериум за утврдување на процесот односно на успехот, претставува степенот на реализација на целите на претпријатието.

Слично на ова, кај многу претпријатија од областа на услужните дејности како критериум за мерење на успехот често пати се користи и степенот на реализирање на целите, кај другите пак организации, како што се на пример различните општествени организации како критериум се користи состојбата на човековите односи и сл.

Во динамична средина, и во услови кога ресурсите се на ниво кое ги задоволува потребите на претпријатието, како критериуми за неговата успешност се користат³¹:

- остварениот обем на производство;
- растот и развојот на претпријатието;
- флексибилноста и сл.

Притоа ако се појде од целите што ги има едно претпријатие што настојува да ги реализира, ефикасноста се сведува на утврдување на степенот на успешноста на претпријатието во реализирањето на целите што се поставени.

Пристапот на интерните процеси ја утврдува ефикасноста на интерните активности и трансформационите процеси врз основа на показатели кои се одраз на интерниот амбиент на претпријатието за да може да ги оствари целите. Притоа може да се каже дека со пристапот на реализација на целите има широка примена, пред сè поради едноставноста и поради фактот што на менаџерите на претпријатието им

³¹ Peter F. Drucker, "Knowledge-worker productivity: The biggest challenge, "California Management Review, Vol. 41, No. 2 (Winter 1999): 79-94.

дава повратни информации за ефектите од нивните одлуки, на степенот на реализација на целите на претпријатието. Притоа тој се базира на оправданата претпоставка дека претпријатијата се основаат само поради постигнување на одредена економска цел.

Првиот пристап поаѓа од целите што претпријатието настојува да ги оствари и се сведува на утврдување на степенот на успешноста на претпријатието во реализирањето на поставените цели. Оној пак од аспект на поставените ресурси ја изразува ефикасноста на почетната фаза на процесот на репродукција и се сведува на утврдување на способноста на претпријатието да ги обезбеди неопходните ресурси за успешното работење. Пристапот на интерните процеси ја утврдува ефикасноста на интерните активности.

2.2. Поимно определување на изворот на перформансите во организациите

Човечките ресурси располагаат со знаење, кое е неопходно за извршување на работните активности и развој на фирмата. Тие поседуваат иновациски квалитети, интелектуални, биолошки и физиолошки потенцијали, без кои не може да се одвива деловниот процес. Прибавувањето на овој ресурс и неговото ангажирање е клучна задача на менаџментот на фирмата. Поради тоа, целиот концепт на третирање на вработените во фирмата како човечки ресурс се развил во рамките на менаџментот и тоа во фазата на неговиот развој, кога надлежноста за извршување на значаен дел од активностите поврзани со вработените е пренесен од кадровскиот менаџмент на останатите менаџери во фирмите.

Управувањето со човечки ресурси во организациската теорија и пракса се јавува од почетокот на 90-тите години на минатиот век, кога човечкиот фактор почнува да се набљудува како предмет на управување. Управувањето со човечки ресурси се позиционира во сферата на водењето, односно насочување на луѓето во фирмата, а се заснова на клучните категории на организациско однесување, како што

се: мотивирање, односите меѓу поединци и групи, организациска социјализација, организациска култура итн.

Третирањето на луѓето во деловниот процес како ресурси, односно како одредени работни потенцијали го усложнува процесот на управување со негово користење и развој. Од тие причини, за ефикасно управување со овие ресурси неопходни се теоретски познавања, како и специфични методи, процеси и постапки за да се искористи тој потенцијал, односно да се насочи неговиот развој.

Употребата и развојот на човечките ресурси треба да бидат насочени кон реализација на крајните цели на фирмата, односно нејзините развојни и деловни политики. Меѓутоа, при ефикасното и ефективно управување со човечките ресурси мора да се земат предвид и интересите на луѓето, а не само целите на фирмата. Вистина е дека фирмата го користи човечкиот потенцијал како средство за остварување на поставените цели, но и луѓето, исто така, ја користат фирмата за да ги остварат своите лични интереси (заработувачка, искуство, афирмација итн.). За нивната работа да биде ефикасна и да ги даде саканите резултати, луѓето мора да бидат задоволни. Ова посебно го истакнале Абрахам Маслов и Даглас Мек Грегор (чиј придонес во разбирањето на човечките потреби бил од особено значење за менаџмент теоријата и праксата), кои тврделе дека само задоволните работници се продуктивни работници.

2.2.1. Што е тоа што придонесува до подобрување на перформансите во организациите

Имајќи го предвид горенаведеното, логично произлегува дека управувањето со работата и развојот на човечките ресурси е тесно поврзано со управувањето и развојот на фирмата.

Со тоа во новиот концепт на менаџментот, покрај технолошките, организациските и економските компоненти, мора во особено голема мерка да бидат застапени и социјалната и психолошката компонента. Единствено на тој начин може да се обезбеди соодветен однос меѓу

деловните ресурси на фирмата, што е претпоставка за негово успешно работење и соодветен развој.

Една од битните карактеристики на концептот на управување со човечките ресурси е тоа што односите во фирмата не се набљудуваат како однос меѓу работодавецот и извршителот на функцијата, туку се ставаат во контекст на креативни односи. Постои општа согласност дека овој концепт на менаџмент се занимава со луѓето, со акцентот на развојната политика, како и на постапката и процесот на управување.

Управувањето со човечките ресурси, како современ менаџмент концепт, истовремено се занимава како со холистички и стратегиски, така и со индивидуални и социјални аспекти на луѓето во фирмата. Освен тоа, и овој аспект на управување води сметка за конкурентноста, опфаќајќи ги сите одлуки и акции во водењето на луѓето, кои креираат или ја поддржуваат конкурентската предност. Според тоа, произлегува дека концептот на управување со човечките ресурси е и стратешки, практичен, но истовремено и процесен и функционален дел. Неговата врска со вработените може да се набљудува како функционална интеграција со улогата и делувањето на линиските менаџери во фирмата кои се во сè поголема мера, децентрализирани и независни.

Во таа смисла, управувањето со човечките ресурси опфаќа голем број на елементи, како што се: визија, стратегија, флексибилност, ставови, вредности и верувања. Може да се заклучи дека, со оглед на големото значење на човечките ресурси за функционирање и развој на фирмата, постои вистинска потреба да се воспостави концептуална и теоретска рамка, која ќе ја одреди положбата на управување со човечките ресурси во однос на целокупниот процес на управување со деловните организации.

Одлуките можат да бидат проценети дури по нивната реализација. Но, тогаш обично е предоцна за корекции. Истражувањата покажуваат дека квалитетот на одлуките зависи од неколку карактеристики на процесот: кога се разгледуваат повеќе алтернативи, анализите се многу подетални. Ова е една од причините што техниките како предлог-контрапредлог, кои од групите бараат да смислат најмалку две алтернативи, се синоним за супериорно одлучување. Но, треба да се

води сметка да не се удвојат предлозите. Изборите од типот „да-не“ вклучуваат само една опција и не влегуваат во техники за избор од две алтернативи.

Има два вида факти: оние што се внимателно тестирани и оние што се само претпоставени. Успешните групи за одлучување добро ги знаат разликите помеѓу овие два вида факти. Тие се обидуваат да ги потврдат своите претпоставки. Ако откријат дека некој предлог не е заснован врз цврсти факти, можеби ќе продолжат со спроведувањето на идејата, но барем ќе знаат дека се движат на несигурна територија. Групата може дури да наменува и монитори што ќе имаат задача да внимаваат на постоењето на недокажани претпоставки и да бараат докази за нив.

Станува тешко да се проценат аргументите и контрааргументите, бидејќи оние што ги предлагаат ќе користат такви мерки (нето-приход, враќање на капиталот, присуство на пазарот...) што зборуваат во полза на нивниот предлог. За да се одбегне овој проблем, тимот треба однапред да определи цели и постојано да се навраќа на нив во текот на одлучувањето. Овие цели можат да бидат комплексни и повеќестрани, квантитативни и квалитативни. Студиите на одлуките за спојување на компании покажуваат дека кога тој процес се приближува кон финалните фази, менаџерите брзаат за да ги исполнат роковите.

Затоа тие често прават компромиси или ги модифицираат првичните критериуми за проценка на одлуките. Постојат два начина за проценување на квалитетот на дебатата: преку прашањата што се поставуваат и вниманието на учесниците. Некои прашања поттикнуваат дискусија. Други, пак, ја ограничуваат и го прекинуваат размислувањето. Прашањата од типот „а, што ако...“ обично создаваат квалитетна дебата. Сослушувањето на другите е уште еден важен индикатор за квалитетот на процесот на одлучување. Недоволното внимание доведува до погрешни анализи, како и меѓусебна нетрпеливост. Ако учесниците постојано се прекинуваат еден со друг или го одбиваат секој предлог дури и пред да го сослушаат до крај, тогаш ќе се јави конфликт.

Ако по комплетирањето на некоја клучна фаза од процесот на одлучување, ненадејно опадне бројот на учесниците, тоа укажува на

перцепирана неправедност. Тоа значи дека и имплементацијата на одлуката ќе оди со проблеми, бидејќи некои членови на тимот веќе почнале да изразуваат протест против одлуката преку недоаѓање на состаноците. Всушност, ако една организација успее, учесниците до крајот да бидат вклучени во процесот на одлучување - ќе донесете и добра одлука, што потоа успешно ќе биде реализирана. Проблемите на современиот бизнис се толку комплексни што можат да бидат надминати само со исклучителна иновативност. Креативноста веќе не е привилегија на неколкумина, туку обврска за сите бизнис лидери.

2.2.2. Како организациите можат да ги измерат перформансите

Понекогаш кога се вели ефикасност се мисли и на ефективност, но заради скратено изразување се употребува само ефикасност. Ефикасност и ефективност се заемно поврзани. Не е доволно да сте ефективен, а неефикасен или пак обратно, ефикасен, а неефективен.

Ефикасноста и ефективноста претставуваат елементи кои во голем дел можат да ја зголемат потенцијалната енергија на една фирма. Ефикасноста и ефективноста треба да бидат основа како на личен план на менаџерите во фирмата, така и на бизнисот како целина (системска ефикасност и ефективност)³².

Ефективноста, наједноставно кажано, значи да се прават правите работи. Значи ефективноста се однесува на изборот на активностите на бизнисот, активностите на претприемачот.

Ефикасноста се однесува на начинот на изведување на тие бизнис активности. На сликата подолу е дадена матрица за ефективност и ефикасност што може да се користи во една фирма.

³²Драган Шутевски, „Ефикасност и ефективност во бизнисот“, Скопје, 1 март 2009, стр. 1-2



Слика 8. Матрица за ефективност и ефикасност³³

Figure 8. Matrix for effectiveness and efficiency

Од сликата се гледа дека матрицата е создадена од четири квадранти и тоа:

- Ниска ефективност и ниска ефикасност. Ова значи дека погрешните работи ги правите на погрешен начин. Се губи време за погрешни активности направени на погрешен начин. Стие овие активности на бизнисот мора да се стопираат.
- Висока ефективност и ниска ефикасност. Ова значи дека фирмата се насочила кон вистинските работи, на работи кои ја зголемуваат потенцијалната енергија на бизнисот, но не ги изведувате на вистинскиот начин, што значи дека фирмата е неефикасна. Сите активности мора да се анализираат и да се најде вистинскиот начин за нивна реализација, бидејќи тие ќе го зголемат потенцијалот на бизнисот.
- Ниска ефективност и висока ефикасност. Ова значи дека фирмата се насочила кон погрешните работи, а ги изведува на вистинскиот начин. Ваквиот начин на работа непотребно го губи времето, затоа е потребно да се анализираат активности и сите

³³ Драган Шутевски, „Бизнис ефикасност и ефективност“, Скопје, 2011, стр.1

што спаѓаат во овој квадрант да се стопираат без размислување. Тие воопшто не ѝ се потребни на фирмата.

- Висока ефективност со висока ефикасност. Тоа значи дека фирмата го работи она што најмногу ја зголемува потенцијалната енергија на бизнисот и тоа што го работи го работи на вистинскиот начин. Сите овие активности даваат резултати што на крај ќе се одразат на профитабилноста на бизнисот.

Со ефикасното и навремено извршување на задачите, тимовите значително придонесуваат за подобрување на резултатите од работењето на една фирма. Како резултат на долгогодишните истражувања, денес можат да се најдат неколку теории и идеи за тоа како најдобро може да се процени тимската ефективност. Тимската ефективност има два дела³⁴. Првиот дел го вклучува фидбекот кој членовите на тимот го добиваат од муштериите. Ова е добар начин преку кој може да се види каде се направени грешки и да се изнајдат начини за нивно коригирање. На овој начин тимот не само што може да ги лоцира своите грешки и послаби страни, туку преку корекција може и да го подобри своите перформанси. Се разбира, во вакви околности не смее да се потцени улогата на менаџерот како фацилитатор на групната работа и неговиот придонес кон подобрувањето на тимските резултати. Вториот дел е тесно поврзан со внатрешната атмосфера во тимот. Ова имплицира постојана посветеност на членовите на тимот да инвестираат време и напор да го подобрат работењето заедно, и способноста да ги решат потенцијалните конфликти и меѓусебни разлики за доброто на тимот како целина. Повторно, тука менаџерот ја има главната улога преку изградбата на тимска култура внатре во групата.

Уште еден важен аспект е дека менаџерите мораат да се грижаат околу развивањето на чувство на доверба помеѓу членовите на тимот, како и чувство на самодоверба кај секој индивидуален член. Како последица на тоа, ќе се подобри начинот на комуникација и развивање на нови идеи помеѓу членовите на групата, што ќе овозможи задачите и

³⁴ Александар Делев, "Bachelors in Marketing, University of Sheffield" UK, 2010. p.1-2,

целите да бидат завршени побрзо и поефективно. Дополнително, недостигот на визија и ориентација кон извршување на задачата може да има оштетувачки последици за квалитетот на работата на тимот, па уште една од улогите на менаџерот мора да се осигура дека сите членови ја разбираат „поголемата слика“ и секој од нив знае како се вклопува во таа слика.

Точното мерење на перформансите на организациските тимови е од големо значење за една организација. Тоа е процес во кој се вложува многу време и напор. Успешноста на тимовите на крај го одредува и севкупниот перформанс на компанијата, така што ефективни менаџери кои се способни да воспостават добри односи помеѓу членовите на групата и да изградат добри комуникациски канали се од голема важност за успехот на секој проект со кој се справува тимот. Во таква средина сите членови на тимот ќе бидат во можност да се здобијат со нови вештини и знаења за иднина. Еден критичен аспект од точната проценка на тимската работа се изразува преку можноста членовите на тимот да добијат фидбек за нивниот придонес, посочување на грешки и корекција на истите со што би се спречило нивно повторување. На овој начин сите членови ќе ги подобрат своите индивидуални вештини и знаења, со што ќе го достигнат бараното ниво на квалитетно извршена работа од страна на менаџерот, организацијата и индустријата во целост.

Една карактеристика на процесот на прецизна проценка на перформанс е дека во многу случаи луѓето не знаат кои аспекти да ги земат како критериуми.

Во секојдневниот живот, димензиите коишто можат да се изразат преку бројки се полесни за дефинирање отколку нематеријалните аспекти, како на пример креативноста, искуството, конкурентноста и така натаму.

Веќе е утврдено дека пристапот со кој се мери успехот на индивидот во тимот и се додава на успехот на тимско ниво би бил премногу консумирачки процес во смисла на пари и време, а не нуди никакви гаранции за точноста на резултатите. Од претходно изнесеното, очигледно е дека менаџерите мора да знаат да постават вистинско

мерило за квалитетот на извршување на работните задачи, за својот тим, и да имаат знаење и искуство како да го проценат квалитетот на извршената работа на индивидуално и тимско ниво врз основа на тоа мерило (стандард). Ова може да се постигне само со ефективен менаџерски стил и поседување на неопходното знаење и искуство поврзани со проблемот кој тимот е задолжен да го реши.

Во денешно време, перформансите на тимот и нивото на успех постигнат во најголема мера зависи од квалитетите на менаџерот на тој тим. Различни менаџери имаат различни приоди и начин на решавање на проблемите во зависност од нивното искуство, знаење, емотивна интелигенција и таканаречените „шеми на носење одлуки”.

Менаџерите мораат да научат како да ги проценуваат сите членови на нивните тимови, без разлика на нивните лични карактеристики и разлики, што значи дека сите членови во групата мора да бидат третирали како еднакви. Ниво на толеранција мора да биде постигнато и менаџерот мора да ја има главната улога во градењето на таква средина.³⁵

Менаџерот мора да помогне на секој член да ја развие способноста сам/а да може да го процени квалитетот на завршената работа. За да го постигне ова, менаџерот мора да поседува концептуални и аналитички способности преку кои ќе се креира потребната средина во која членовите ќе можат да ја завршат својата работа на високо ниво. Понатаму, како што расправа Моере,³⁶ менаџерот исто така мора да има способност да решава проблеми, како и вештина да предвиди и да спречи нови проблеми уште пред да се случат. Со ова дополнително се акцентира потребата за менаџерска проактивност. Ако неопходни мерки не се преземени навреме, може да дојде до сериозно нарушување на тимската работа. На крај, во процесот на комуникација, менаџерите мора да влијаат на членовите на групата преку употребата на стимули кои ќе ја зголемат нивната желба да постигнат подобри резултати, да се почитуваат и помагаат еден со друг, да бидат свесни за важноста на

³⁵Varvel Tricia October (2004). Team effectiveness and individual Myers-Briggs Personality Dimensions Journal of management in engineering. p. 141-142

³⁶Martin G. Moehrle (2006). Exploring Problems with function analysis. Expirimental Insights for team management Journal compilation Blackwell Publishing. pp. 195-196

задачата и да чувствуваат слобода да побараат помош кога им е потребна. Способноста на индивидуалните членови сами да се организираат може дополнително да ја олесни задачата за тимот како целина и да помогне целиот процес да се одвива побрзо во смисла на време, пари и напор. Со сите овие фактори земени предвид и извршени ефективно, менаџерите можат да создадат средина во која ќе има малку или пак воопшто нема да има простор за грешки, во која ќе следат одлични резултати, на индивидуално, тимско и организациско ниво.

2.3. Вредности кои се имплицитни за организациите

Основните вредности кои влијаат врз одредените ефекти во одредена организација можат да бидат групирани во неколку одделни групи.³⁷

Ефективноста во човечките релации се зголемува и под влијание на директивите, корекциите и контролата како сет на награди и казни кои служат за зголемување на рационалното однесување и завршувањето на работата. Резултат на тоа се научно втемелени и во пракса потврдени сознанија за широк спектар на стратегии кои влијаат слично, произведувајќи позитивен ефект од работата.

Денеска тие стандардно се применуваат и ја потврдуваат својата целисходност и делотворност. Нивната примена е важна и разните облици на однесување се поврзани за разни аспекти на работните успеси и бараат разни поттикнувања односно стратегии за мотивирање.

Функцијата на човечки ресурси се набљудува од аспект на сервисирање на потребите на менаџментот и на вработените и администрирање на сите прашања врзани за работната сила. Улогата на одделението за човечки ресурси како бизнис партнер и стратешки играч кој обезбедува компанијата на најефективен начин да ги изврши работите преку своите вработени, често се запоставува на штета на учинокот и поединецот и компанијата во целина.

³⁷ Chris Argyris, "Interpersonal Competence and Organizational effectiveness", the University of California, May 2008, p. 38

Деловно одлучување за стекнување и располагање со сите ресурси на компанијата, нивно менаџирање и ефектите од управувањето и одлучувањето врз финансискиот резултат на компанијата, а консеквентно и врз вредноста на капиталот во посед на акционерите.

Интегрирани познавања за постапките и методите на деловно одлучување како инвестициони одлуки, оперативни одлуки, одлуки во врска со човековите ресурси, одлуки за информациониот систем и финансиски одлуки.

2.4. Претпоставки кои треба да се запазат при мерењето на перформансите во организациите

Некои човечки однесувања во организацијата можат да бидат разбрани како и предизвикани од посветувањето на индивидуите на организационите вредности.

Колку е поголема посветеноста кон вредностите, помалку е потребно за вклучување на персоналните фактори за објаснување на однесувањето. Ова не значи дека персоналните фактори се комплетно ирелевантни. Индивидуите мора да бидат способни на достигнување на вредностите и достигнување на посветеноста кон нив. Системот никогаш нема да биде во можност да влијае на однесувањето на членовите, ако тие пак се едноставно надвор од можноста да препознаат или да ги имаат вредностите поврзани со нив. Така во нашата култура индивидуите се подготвени да живеат помалку или повеќе во согласност со формалните организациони вредности.

Оваа претпоставка се базира на тоа дека системот, со неговите инпути, аутпути, и повратни процеси ќе тежнее да остане релативно стабилен.

Стабилноста се случува кога индивидуите дејствуваат во рамките на вредностите на системот. Промената може да биде индуцирана во овој систем преку екстерните притисоци или преку сеење на системот со доволно индивидуи кои се способни и се однесуваат во согласност со други вредности и имаат потребна моќ да го направат тоа. Секоја

промена во аутпутите дизајнирана да биде наметната над индивидуите, ќе тежнее да биде одбиена. Промените кои не се дозволени да влијаат на инпутите ќе паднат. Така слободно можеме да кажеме дека интерперсоналните фактори ќе бараат замена и тие секогаш доаѓаат први, близу следени од другите фактори.

3. ВНАТРЕШНАТА МОТИВАЦИЈА НА ВРАБОТЕНИТЕ ВО УЛОГА НА ПОДИГНУВАЊЕ И УНАПРЕДУВАЊЕТО НА ОРГАНИЗАЦИСКАТА КУЛТУРА

**3.1. Улогата на внатрешната мотивација на вработените врз
подигнување и унапредувањето на организациската култура како
влијателен перформанс за другите перформанси во организациите**

3.1.1. Осврт кон организациската култура и врската помеѓу органizaциската култура и внатрешната мотивацијата и перформансите

Со цел да се открие врската помеѓу организациската култура и внатрешната мотивацијата и перформансите мора најпрво да се разбере и да се направи осврт за тоа што всушност значи организациската култура³⁸.

Терминот организациска култура се појави во Америка и брзо се рашири низ бизнис светот. Терминот организациска култура за првпат се појавува во 1960 година, како синоним на клима во организацијата. Особено стана актуелна последниве дваесет години. Напишани се многу статии и книги за културата во организациите. Оваа култура се нарекува корпоративна култура или организациска култура. Еквивалентот корпоративна култура во 80-тите години на минатиот век стана популарен по објавената книга што го носи истиот наслов³⁹.

Зачетоците на системското проучување на феноменот на организациска култура се врзува за А. Pettigrew и неговата статија „Изучување на организациската култура“, објавена во 1979 година⁴⁰.

Постојат разни сфаќања, гледишта и размислувања за тоа што всушност претставува организациската култура. Во литературата,

³⁸ David Towers, "an investigation into whether organizational culture is directly linked to motivation and performance through looking at Google inc" The University of Birmingham, 2006, p. 4

³⁹ Deal, T.E. and Kennedy, A.A.: "Corporate Cultures", USA, Mass: Addison-Wesley, 1982

⁴⁰ Pettigrew A.: "On studying Organizational Culture" Administrative Science Quarterly, no 4, 1979, str.68-76

поимот организациска култура е широко обработуван од повеќе автори кои даваат различни дефиниции. Така според некои автори културата претставува сет на доминантни вредности во организацијата, што ги споделуваат членовите и ги прифаќаат како начин на однесување.⁴¹ Други пак културата ја поистоветуваат со интернализираните норми, социјалната интеграција и стабилноста, кои се цврсто поврзани со интересите на водството и организацијата.

Културата претставува модел на заеднички вредности кои на вработените им ја даваат институционалната рамка и правила на однесување во секојдневното работење.⁴²

Генерално може да се констатира дека организациската култура се однесува на образецот на верување, вредностите и стекнатиот начин на однесување поткрепено со искуството здобиено низ организациската историја кое се манифестира низ материјалните симболи и однесување на членовите на организацијата”.⁴³

Основните функции на организациската култура се таа да им овозможи чувство на идентитет на членовите на организацијата, посветеност кон мисијата што ја има, воедно воспоставувајќи стандарди за однесување на вработените.

Вредностите што ги има една компанија се круцијални за одржување на организациската култура во живот, а исто така претставуваат патоказ за менаџерите при донесувањето одлуки за тоа кои активности и методи се најдобри.

Различни активности од областа на менаџментот со човечки ресурси ефективно можат да помогнат при одржувањето на организациската култура, а тука станува збор за селекција, социјализација, тренинг, развој на лидерите и вработените, компензација и системи за наградување, комуникација и многу други.

Културата претставува конвенционално однесување на едно општество кое во себе ги врзува верувањето, обичаите, знаењето и практиката. Таа има огромно влијание врз човечкото однесување.

⁴¹ Deal T.E and Kennedy A.A.: „ Corporate Cultures”, USA, Mass: Addison-Wesley, 1982. стр.46-74.

⁴² Davis M. „ Managing Corporate Culture”, Basingstoke, Cambridge Ma., 1994, стр.12-25.

⁴³ Brown A.: „ Organizational culture”, Pitman, London, 1995, стр. 24-42.

Однесувањето на луѓето на повеќе начини е зависно од културата; таа им дава стабилност, прави да се чувствуваат безбедни и им дава способност да дадат одговор или реакција во одредени ситуации низ секојдневното општествено живеење.

Понекогаш познавањето на само својата култура може да ги доведе луѓето до страв од промени и секако незнаење како да се реагира на одредени нови ситуации што таа не ги препознава како дел од себе. Кога се инволвиравме себеси во проучување на културата на нашата организација, треба да бидеме внимателни.

Прениска социјализација и прениска индивидуализација доведува до изолација на вработените, превисока социјализација и ниска индивидуализација создава конформизам, пренагласена индивидуализација и прениска социјализација доведува до бунтовништво⁴⁴.

Ова мора да биде прилично избалансиран акт. Индивидуализмот ги фаворизира индивидуалните права, слаби врски во социјалните мрежи, самопочит, лични награди и кариера. Социјализацијата или колективизмот ја фаворизира групата, хармонијата во организацијата и се води од тоа што е најдобро за организацијата.

Една од претпоставките која во последниве години е основа за многу истражувања, како меѓу практичарите така и меѓу теоретичарите на менаџментот, е поврзаноста на националната култура и организациската култура.

Не само што разрешувањето на проблемите варира од организација до организација, туку специфичната културна традиција на земјата ја одредува политичката, правната и институционалната рамка на опкружувањето на менаџерите.

Општиот впечаток е во насока дека организацијата сфатена како отворен систем треба да создаде внатрешни услови што ќе бидат во служба на поддршка на нејзиниот идентитет и автономност (системот на вредности, верувања...), а нејзините релации со средината ќе треба да бидат интерно детерминирани. Тогаш, организацијата ќе биде во

⁴⁴ Ивана Соколовска, „Организациска култура“, Скопје, 2009, стр.1

состојба да еволуира и да се менува во согласност со самогенерираните промени произлезени од нејзиниот идентитет.

Класично устроената организација и соодветните на неа менаџерски пристапи се карактеризираат со комплексност и нетранспарентност до степен до кој вработените ги оневозможува да ги имплементираат промените, а намалениот контакт со надворешниот свет ги ограничува нивните можности да ја проценат ситуацијата од различни перспективи.

Повеќето дефиниции ја нагласуваат важноста на заедничките вредности, норми и правила што важат во една организација. Со други зборови, организациската култура е заедничка перцепција поддржана од членовите на организацијата.

Организациската култура претставува специфичен концепт и претставува термин со којшто се објаснува динамичниот дел на сите организации. Но, некои организациони култури се подобри од други. Културите во кои што целите и мотивите на вработените се во согласност со целите на организацијата се вели дека се „успешни“ култури⁴⁵.

Односно цврстата организациона култура може да биде најповолна доколку истата им помогне на вработените да ги усогласат нивните, со вредностите на организацијата. Ваквата воспоставена корелација носи и зголемена мотивација кај вработените, а со тоа се подобрени целокупните перформанси на организацијата.⁴⁶

⁴⁵ David Towers, “an investigation into whether organizational culture is directly linked to motivation and performance through looking at Google inc” The University of Birmingham, 2006, p. 5

⁴⁶ Kottler, J. and Heskett, J., “Corporate culture and performance” The free press, 1992 поопширни кај David Towers, “an investigation into whether organizational culture is directly linked to motivation and performance through looking at Google inc” The University of Birmingham, 2006, p. 7

3.1.2. Улогата на внатрешната мотивација на вработените врз подигнување и унапредување на организациската култура

Подигнувањето и унапредувањето на организациската култура во денешно време е поврзано и во голема мера условено од внатрешната мотивација кај вработените кои работат во таа организација. Во денешно време мотивирачката динамика *“motivational dynamics”* претрпела значителни промени, со цел да ги одрази новите услови и потреби на работните места, како и променетите очекувања на вработените. Во овие денешни услови природата на повеќето работни места бара и им наметнува на своите вработени да се самоуправуваат *“to self-manage”*, до одреден степен, да ги користат својата интелигенција и искуство со цел да ја насочат својата активност во правец на задоволување на организациските цели.⁴⁷ Во таа насока процесот на самоуправување вклучува четири клучни чекори:⁴⁸

1. Вработениот треба да извршува значајна цел;
2. Вработениот треба да избере најдобар начин за исполнување на таа цел;
3. Вработениот треба компетентно да ги изврши работните активности;
4. Вработениот треба да направи некаков напредок при постигнување на таа цел.

Секој од овие чекори бара од работниците да се оценат за извршената работа, дали обврската правилно, ефикасно и ефективно е извршена, дали е направен прогрес и сл. Овие четири пресуди се клучните фактори во оценките на работниците и ефективноста на нивните напори, како и за придонесот. Кога вработените добиваат позитивни критики за нивната извршена работа, расте и нивното его, расте позитивниот работен набој и

⁴⁷Kenneth Thomas, “The Four Intrinsic Rewards That Drive Employee Engagement”Достапно на :www.kennethwthomas.net, 2009

⁴⁸ The self-management process is described in more detail in Kenneth Thomas, *Intrinsic Motivation at Work*, Berrett-Koehler, 2009

вработените имаат чувство дека се корисни и битни во организацијата, тие се духовно мотивирани и нивната самодоверба е на високо ниво.

Внатрешната мотивација е долгорочна и таа влијае врз побудите на душата на човекот и причинуваат внатрешно задоволство или незадоволство. Тоа внатрешно задоволство води кон успех во работењето т.е. унапредување на квалитетот. Обратно, внатрешното незадоволство влече наназад. Значи внатрешната мотивација произлегува од воодушевувањето (идеализирањето), задоволството и побудите (поттикнувањата) на душата. Таа, всушност, се рефлектира само на личноста (човекот) и преку него се одразува во организацијата. Личност го чувствува тоа.

Исто така, како најголеми поттикнувачи за да се создаде поволна организациона култура, а секако како поважни елементи, компоненти или поттикнувачи на внатрешната мотивација се однесувањето на раководството како идеал за вработените. Потребно е вработените да се информираат за целокупното работење во организацијата, да владее пријатна работната атмосфера, меѓучовечките односи да се изградени на висок степен, како и прифаќањето на мислењата, предлозите на вработените на заедничките дискусии и во носењето на одлуки.⁴⁹

Ваквиот пристап на менаџирање со вработените го зголемуваат степенот на задоволство и вработените се внатрешно мотивирани, тие се поактивни, лојални и ангажирани за поуспешно извршување на работите односно се создава поволна организациона култура. Односно на овај начин се гради карактеристичен дух и верување во една организација, се градат норми и вредности кои вработените ќе ги почитуваат. Ефективното работење или успешноста во бизнисот, покажува определена складност и постојаност преку овие елементи на културата.

⁴⁹ Проф. д-р Трајче Мицески, Менаџмент, Економски факултет - УГД, Штип, 2010, стр. 201

3.2. Вредносните ставови и задоволството од работата и нивното влијание врз организациската култура

Работното задоволство е сложен динамичен феномен и за него не постои единствена формула со која се определуваат модалитетите: интензитет и траење. Тоа, главно, се должи на две причини:

- Првата причина се состои во тоа што различните аспекти на работата (статусот, платата и работните услови и социоемоционалната клима на работното место, начинот на организација и режимот на работа и управувањето со организацијата итн.) предизвикуваат различни реакции кај луѓето.

- Втората причина се однесува на тоа што задоволството од работа не претставува едноставен алгебарски збир од задоволствата од посебните работни аспекти, туку нов интегриран квалитет со релативно постојан интензитет и траење.

Задоволството воопшто означува една постабилна, подолготрајна и не толку интензивна емотивна состојба за разлика од емоциите кои брзо се појавуваат, имаат голем интензитет, но и брзо слабеат и се насочени кон специфични настани. Работното задоволство е одредено од степенот до кој поединците можат да ги реализираат нивните цели, систем на вредности и мотиви и потреби со вршење на работата.

Во зависност од тоа колку индивидуите се ангажираат ментално и/или физички за да одговорат на барањата од работата, тие чувствуваат одредена работна оптовареност која доколку е оптимална ги стимулира да остварат поголема продуктивност и да се позадоволни од работата наспроти особено изразената работна оптовареност.

Преголемата работна оптовареност доведува до состојби како што се: хроничен замор, работен стрес, исцрпеност, раздразливост, депресија, нерасположение, согореност, емоционална истрошеност, лична деперсонализација и чувство на лична неефикасност итн. и тоа заради трошење на ресурсите и енергијата на поединецот над неговите расположливи ограничени капацитети.

Задоволство од работата е „генералниот пристап на личноста кон работата“. Работата бара интеракција меѓу работниците и шефовите, следење на правила и прописи на организацијата, реализирање на работните стандарди и прифаќање на работните услови кои секогаш не се идеални. Ова значи дека постојат многу комплексни и лични елементи кога станува збор за проценка колку еден работник е задоволен или незадоволен од својата работа.

Поголемиот дел од анкетираните луѓе во развиените земји се задоволни. Сепак, постои пад на задоволство од работата од 90-тите години на минатиот век па наваму. Во овој период во САД падот е за 8 отсто. Изненадувачки е податокот што САД е во подем и во економска експанзија во деведесеттите години, а од друга страна се намалува задоволството на вработените. Фактори што го објаснуваат падот и покрај економскиот пораст се зголемената продуктивност како последица на пооптоварени работници и пократки работни рокови. Работниците имаат чувство дека имаат помала контрола врз својата работа⁵⁰.

Интересот на менаџерите околу работната сатисфакција се фокусира на нејзините ефекти врз работната реализација. Многу истражувања се направени со цел да се утврди влијанието на работната сатисфакција врз работната продуктивност, отсуството или заминување од организацијата.⁵¹ Корисно е секоја компанија да го измери задоволството кај своите вработени и да има увид на нивниот севкупен впечаток. Да дознае што е она што на вработените не им се допаѓа или од што не се задоволни во комуникацискиот процес, во пренесувањето на информациите, организирањето на работните задачи и сè што во голема мера можеби ги попречува вработените во остварувањето на своите способности, а менаџментот сè уште го нема согледано.

Организациите обично спроведуваат истражување за задоволството на вработените или тоа го прават по пат на разговор, интервју со секој вработен поединечно. Кога се спроведуваат истражувања, обично тоа се прашалници што вработените ги

⁵⁰ Iise M. Saari and Timothy A. Judge "Employee Attitudes and Job Satisfaction" 2004 Wiley Periodicals, Inc, www.utm.edu/staff/jobsatisfaction.pdf -mikem/documents/

⁵¹ Човечки ресурси „Дали вработените се задоволни“ www.tripleslearning.com Пристапено на 26.12.2012 г.

пополнуваат анонимно. Овој пристап е многу полесно прифатен од вработените, затоа што чувствуваат слобода искрено да кажат што им пречи без никакво чувство за евентуални реперкусии за тоа што ќе го кажат. Интервјуата спроведени со вработените од страна на менаџментот на организацијата честопати се застрашувачки за вработените и тие се воздржани во нивните искази, но доколку се направат коректно кај вработениот се јавува чувство дека е сослушан и дека неговото мислење е важно за организацијата.

Голем дел од експертите за човечки ресурси сметаат дека најдобар начин да се одржи задоволството кај вработените е тие да се чувствуваат дека се дел од тимот, дел од организацијата.

Отворената комуникација и јасно поставените задачи имаат најголемо влијание врз задоволството на вработените. Значајно за менаџерите е да имаат предвид дека ќе имаат високо мотивирани вработени коишто ќе ѝ бидат лојални на фирмата само доколку директно вработениот го инволвираат во бизнис процесите.

Вработениот ќе се чувствува како дел од компанијата доколку менаџментот отворено ја комуницира стратегијата на организацијата на своите вработени, што на вработените ќе им помогне да ја добијат големата слика за организацијата за којашто работат.

На тој начин ќе имаат поголема свесност во кој дел се вклопуваат тие и нивната работа во остварувањето на стратегијата на организацијата. Многу компании организираат различни настани коишто влијаат на зацврстување на односите помеѓу вработените, со што на индиректен начин влијаат да се подобрат меѓучовечките односи во организацијата.

Во тој поглед, се користат обуки на вработените од организацијата коишто се одвиваат надвор од работната средина, во еден вид на изолација, кои придонесуваат за подобрување на комуникацијата меѓу вработените и за развивање на добри меѓучовечки односи што во голема мера ќе влијае врз пренесување на добрата атмосфера и во нивната работна средина и во нивните канцеларии.

Задоволните (т.е. внатрешно исполнетите) работници најчесто се и продуктивни работници, а од друга страна фактите сугерираат дека

продуктивноста на работното место може да води и кон лична сатисфакција на работниците. Се чини дека организациите со позадоволни работници во целина се и попродуктивни организации во однос на други организации од иста дејност.

Односот меѓу сатисфакцијата и боледувањето е секогаш негативен. Колку е позадоволен работникот, толку е поретко отсутен од работа. Има смисла кога незадоволните работници земаат слободен ден, но има и други фактори кои имаат влијание врз овој однос. На пример, може и задоволниот работник одвреме-навреме да си земе слободен ден за да се одмори. И заминувањето од организацијата е негативно поврзана со сатисфакцијата, но соодносот е многу посилен од оној со отсуството од работа. Други услови, како што се условите на работниот пазар, очекувања за алтернативни работни можности и колку години работел во таа организација, се значајни компоненти при размислувањето да се замине на друго работно место. Фактите индицираат дека важен модератор во односот меѓу сатисфакцијата и заминување на друго работно место е во степенот на работната реализација. Логично е да се претпостави дека работната сатисфакција треба да биде главна детерминанта на деловното однесување на работникот.

Најновите докази покажуваат дека сатисфакцијата влијае врз однесувањето, но преку перцепцијата на праведност. Во основа, работната сатисфакција се сведува на концептите на праведни решенија, праведен третман и праведни процедури. Кога имаш доверба во својот работодавец тогаш си подготвен да изработиш и повеќе од она што е зададено во описот на работното место⁵².

Низ огромната литература која се занимава со барање одговор на прашањето: Зошто луѓето ја сакаат или не ја сакаат својата работа? можат да се најдат многу различни одговори. Задоволството од работата може да се дефинира како степен до кој луѓето ја сакаат својата работа, генерално или во одредени нејзини аспекти или, едноставно, како тие се чувствуваат во она што го работат. Може да биде дефинирана како и

⁵² Thomas M. Graham, Ph.D., "Essential Skills for an Excellent Career" Colorado Springs, Colorado, USA, 2009, p.1

емоционална и бихевиористичка реакција на работата, или како генерализиран став за работата. Нивото на задоволствата од работата е под влијание на човековите верувања и очекувања, како и од други фактори, на пр. карактеристиките на работата. Возбудата, исто така, игра важна улога, бидејќи средно ниво на возбуда води кон задоволство од работата, додека високо ниво предизвикува стрес, а многу ниска возбуда предизвикува здодевност.

Задоволството од работата е, исто така, важен фактор за задоволството од животот. Работата е витален дел од животот на секој поединец. Незадоволните работници се на пониско ниво на физиолошка благосостојба од задоволните работници. Поголемиот процент од луѓето тешко ги одделуваат нивните чувства кон работата од нивните чувства кон нивните фамилии и животот глобално. Кога нивото на задоволство во една од овие области опаѓа, тогаш опаѓаат и задоволствата во другите области, исто така. Всушност, задоволството од работата влијае врз задоволството од животот повеќе отколку што задоволството од животот влијае врз задоволството од работата. Од претходно наведеното може да се заклучи дека задоволството од работата води кон подобро здравје и продуктивност.⁵³

Постојат три вида на хипотези како задоволството од работата и задоволството од животот се во релација едно со друго и тоа: прелевачка, компензаторска и негирачка хипотеза.

Според прелевачката хипотеза, доколку постои задоволство или незадоволство во која било област (работа или живот) се прелева во другата област. Постои позитивна корелација меѓу задоволството од работата и задоволството од животот, бидејќи нивните нивоа се зголемуваат или намалуваат пропорционално.

Според компензаторската хипотеза, доколку постои незадоволство во една област, тоа е компензирано со задоволство во друга област. Според оваа хипотеза корелацијата меѓу задоволството од работата и задоволството од животот е негативна.

⁵³ Ризоска Благица, „Зошто да мериме задоволство од работа“, Скопје, 2011, стр.1-2 www.statija.mk/archives/1284. Пристапено 18.10.2011 г.

Додека, пак, според третата односно негирачка хипотеза не постои врска меѓу задоволството од животот и задоволството од работата.

Задоволството од работата е широка димензија која навлегува во речиси сите сегменти од кои е составена организацијата.

Многубројните фактори што влијаат на задоволството од работата се систематизирани во истражувањето на Гузина и тоа:⁵⁴

- Условите во организациите, економската перспектива и можностите на организациите, структурата на организациите, организација на работните процеси, генералната клима во организацијата, менаџерската политика, водството итн.

- Работната група и интерперсоналните односи во групата.

- Карактеристики на работата, професии, можности за напредување на работната позиција, автономија на работата, зградата, физичките услови за работа, типот и начинот на вработување, работата во смени, ризикот од работата, можноста од повреда и професионално заболување, осигурување, здравствени бенефиции итн.

- Положбата на работното место во организациската хиерархија, социјалното потекло, образованието, мотивацијата, интелигенцијата, особините на личноста, вештините и способностите на индивидуата итн.

Примарни извори на незадоволство и фрустрација во работниот процес се базичните системи на човековите релации, системи кои ја ставаат индивидуата во неповолна позиција, позиција на извршител. Значи, постои голема дискрепанца меѓу развојните тенденции на зрелата личност и потребите на формалната организација.

Формалната организација бара од поединецот да биде зависен, пасивен, контролиран и површно да ги користи своите капацитети, додека зрелата личност е против тие барања.

Индивидуалците имаат тенденција да бидат реализирани т.е. актуализирани како комплетни личности. Нивните тенденции се насочени кон креативност и спонтаност, како и остварување на психолошки успех, што значи задоволување на целите кои произлегуваат од внатрешните потреби.

⁵⁴ Guzina, M. Kadrovska psihologija. Beograd: Naucna knjiga, 1980

Лесно е да се разбере, зашто платата е многу важен аспект за задоволство од работата. За голем дел од луѓето големата заработувачка значи дека тие се добри во тоа што го прават. Колку што стануваат подобри толку повеќе заработуваат. Но според социјалните теории кога парите се единствен фактор кој мотивира, тогаш работниците не чувствуваат задоволство поради нивното внатрешно убедување дека единствена причина заради која работата е заработката, а не уживањето во работата. Ова не се случува кога покрај наградата вработените се и пофалени дека се успешни. Може да се заклучи дека и луѓето кои одбрале да работат ниско платени работи можат да бидат среќни, бидејќи го прават она што ги прави да се чувствуваат добро и покрај тоа што нивните плати не се толку добри како кога тие би работеле повисоко платени работи.

Постојат разлики во начинот на кој мажите и жените ги перципираат и чувствуваат нивните работни позиции. Задоволството од животот на жените е многу повеќе под влијание од задоволството од работата. И покрај тоа што постарите студии сугерираат дека жените не ја сметаат работата за важен дел од животот, поновите студии варираат во заклучоците од непостоење на полови разлики до пронаоѓање на силно влијание на задоволството од работата за жените.

Овие сознанија се особено важни во реализирање на менаџерските напори за задоволување на работниците. Имено, менаџерите заклучиле дека постојат разлики меѓу мажите и жените во услови кои треба да им бидат понудени за да се чувствуваат добро во работната средина. Така тие воведувале различни стратегии за да ги задоволат и едните и другите. Релациите помеѓу вработени и претпоставените се несомнено важни не само за позитивното чувство кон работата и градењето на поволна организациска култура, туку и за постигнување на добро чувство во приватниот живот.

3.3. Организациска култура

Организациската култура е особено значајна во зајакнување на внатрешната интеграција која треба да овозможи адаптација и функционирање на единките во групата и препознавање на вредностите што ги емитува организацијата. Од нив се изродува мисијата на организацијата и начините преку кои организацијата треба да ја оствари својата мисија. Познавањето на атрибутите на организациската култура им овозможува на менаџерите поуспешно да ги интегрираат членовите на организацијата. Организациската култура е посредувачка варијабла. Вработените формираат една целосна субјективна перцепција на организацијата врз основа на такви фактори, како степенот на толеранција на ризик, тимското значење и поддршка од луѓето. Оваа целосна перцепција станува култура на организацијата или нејзината личност. Овие позитивни или негативни перцепции влијаат врз работната реализација и сатисфакција, а влијанието е поголемо доколку е посилна културата.

Организациската култура се однесува на систем на заемно значење меѓу членовите што ја прави поразлична таа организација од другите.

Според истражувањата на (Stephen P. Robbins) се манифестираат седум основни карактеристики што ја одразува суштината на културата на организацијата и тоа: иновации и преземање ризици, внимавање на детали, целна ориентација, човечка ориентација, тимска ориентација, агресивност и стабилност:⁵⁵

1. *Иновациите и преземањето на ризици* искажуваат до кој степен им е овозможено на вработените да ги реализираат и двете работи.
2. *Внимавањето на детали* - до кој степен се очекува од вработените да покажат прецизност, анализа и внимание на детали.

⁵⁵ Stephen P. Robbins: "Organizational Behavior" Chapter Sixteen, San Diego State University Prentice Hall International, Inc, 2005, p.29

3. *Целната ориентација* - до кој степен се фокусира менаџментот на резултатот, а не на средствата кои се користени да се постигне целта.
4. *Човечката ориентација* - до кој степен одлуките на менаџментот водат сметка за луѓето во својата организација.
5. *Тимската ориентација* - до кој степен е организирана тимската работа наспроти индивидуалната.
6. *Агресивноста* - до кој степен вработените се агресивни и компетитивни.
7. *Стабилноста* - до кој степен се одржува стабилна состојба на организацијата.

Со растот на конкуренцијата во глобалната економија, компаниите препознаваат дека нивната натпреварувачка предност лежи во вработувањето и задржувањето на најдобрите луѓе, а во исто време и искористување на највисоките нивоа на продуктивност, креативност и знаење кај вработените.

За да го постигнат ова, компаниите ќе мора да инвестираат во нивниот културен капитал и да се фокусираат во создавање на таква корпоративна култура и работна атмосфера која ќе донесе персонално исполнување кај сите во организацијата. Ова значи дека организациите ќе мора да се грижат за физичките, емоционалните, менталните и спиритуалните потреби на своите вработени.

Работни и тренинг програми кои се грижат само за физичките потреби на вработените не се доволни. Компаниите ќе мора да ја намалат бирократијата, да ја зголемат одговорноста за своите постапки, да го наградуваат претприемачкиот дух и да бараат активна партиципација на своите вработени, паралелно со обезбедувањето на солидна плата и добри работни услови. Дополнително, компаниите ќе мораат да им овозможат на своите вработени да ги задоволат своите душевни мотивации со тоа што ќе им доделуваат работни задачи кои им даваат вистинска смисла и преку кои ќе можат да направат вистинска разлика или да бидат во служба на нивните локални заедници. Компаниите и нивните лидери ќе треба да креираат клима на

одговорност, отвореност, поддршка и доверба со цел да им помогнат на вработените да станат најдоброто што можат да бидат.

Организациите не се трансформираат сами, туку луѓето во нив се трансформираат. Организационата култура ја креираат и развиваат лидерите. Во организациите, организациската култура е отсјај на културата и вредностите на моменталниот лидер, но и на она што претходните лидери го оставиле.

Успешните компании ги промовираат лидерите од внатре, некои други го „увезуваат“ новиот лидер и лидерски стил од надвор да ги трансформира.

Во литературата и во практиката често се слушаат мислењата, како на пример, ако сакате да ја трансформирате вашата компанија, тогаш прво треба да ги трансформирате вашите верувања, вредности и однесувања на вашите врвни лидери и менаџери. Милиони и милиони средства се трошат секоја година на тренинзите за личен развој на средниот слој на менаџери. На овие курсеви овие менаџери го чувствуваат вкусот на трансформацијата, но за жал во некои средини, вака оспособените менаџери, кога ќе се вратат на работа, сфаќаат дека нивните новонаучени вештини не се добредојдени кај нивните претпоставени. Тренингот во овој случај користел само за да ги исфрустрира кутрите млади менаџери и да ги оддалечи што подалеку од нивните компании со застарена култура.

Ако лидерско-менаџерскиот тим не е во состојба да даде пример за вредностите и однесувањата, тогаш нема шанси за организациско трансформирање.

Организациските структури треба на вработените да им дадат поголема контрола. Содржината и силата на културата влијаат врз етичката клима на организацијата и на етичкото однесување на неговите членови. Организациската култура ќе создаде високи етички стандарди доколку организацијата работи со висок степен на ризик, со беневоленост (добронамерна, умерена) агресивност и се фокусира на значењата, како и на резултатите. Ако културата е силна и има високи етички стандарди, тогаш треба да има моќно и позитивно влијание врз однесувањето на вработените.

3.4. Цена на организациската култура

Еден од клучните параметри при мерењето на организациската култура е таканаречената организациска ентропија.⁵⁶

Тоа е негативната и песимистичка енергија која се наоѓа во организациската култура, односно во однесувањата и вредностите на вработените и менаџментот. Секоја организација има организациска ентропија, без исклучок. Некои компании имаат поквалитетна култура и помала ентропија, а некои за жал полоша култура со повеќе ентропија.

Организациската ентропија има директно влијание на сите компаниски перформанси, се разбира вклучувајќи ги тука и финансиските. Литературата обично разликува здрави и силни и нездрави или слаби организациски култури.

Силните култури ги карактеризира визија и философија, којашто низ целовкупната организација ја промовираат обично харизматичните лидери. Битни одлики на силната организациска култура се митовите и приказните за херојските лидери, вработени и производи што им се раскажуваат на сите вработени, особено на новодојдените, за да се социјализираат во амбиентот на успех во организацијата.

Таквите митови и приказни се дел и од усните преданија на секоја организација, што се пренесуваат од генерација на генерација работници. На пример, познатата приказна за Коко Шанел, па онаа за тоа како Бил Гејтс го создал своето богатство, како Стив Џобс го спасил Microsoft и слични. Освен социјализацијата низ историјата на компанијата и харизматичните лидери, вработените исто така се социјализираат во дневните рутини и норми на однесување, на пример, кој е на хиерархиската скала, кој каде се паркира, кој каде јаде итн. Нивната цел е запознавање со начините на однесување во компанијата, формалните и неформални правила, центрите на моќ, како и лидерските структури.

⁵⁶ Виктор Куновски, „Лидерски вредности и менаџирање со организациска култура“ COACH ERA Group, Скопје, 2011, стр.1

Организационата структура е ефикасна ако им овозможува на поединците сами да придонесат за целите на компанијата (фирмата) и доколку таа придонесува за остварување на планираните цели со минимум несакани последици и трошоци. Постојаните промени на пазарот бараат висока наклонетост спрема претприемништвото, а во претпријатијата условуваат стратегија на внатрешно претприемништво кое, пак, доведува до нови организациони форми и структури. Тие форми ги карактеризира претприемничкиот дух на вработените, проектната работа и претприемничките програми на таа високоразвиена информациско-комуникациска технологија. Оваа нова форма на организација може да се нарече претприемничка.

Моделирањето на структурата на претприемничката организација е сложена проектна задача, зашто организацијата е состав каде што постигнувањето на оптимум на целината (претпријатието) е посложено од постигнувањето на оптимум на одделните негови делови. Затоа дизајнирањето на претприемничката организација бара современи организациски знаења, вештина и компетенција што треба да ги има виосокостручен организациски проектен тим кој ќе го води проектот.

Од менаџментот се очекува сите членови на проектниот тим професионално да ги подготви пред почетокот на работата на организациониот проект. Претприемничките организации за својот развој и раст сè повеќе ги користат производствените технологии, како и диманичниот развој на информациско-комуникациските технологии, кои овозможуваат темелни и брзи промени во обликувањето на организациските структури и работните места со виртуелните начини на работа (работа дома или во виртуелни организации).

На секоја менаџерска позиција е ограничен бројот на поединците со кои може ефикасно да се раководи. Колку е појасна цртата на овластувањата од највисоката позиција до секој соработник, толку ќе биде појасна одговорноста за донесување на одлуки и поефикасна комуникацијата.

Со делегирање на овластувањата на менаџерите на сите нивоа треба да се овозможи постигнување на очекуваните резултати. Одговорноста на соработниците спрема менаџерите е апсолутно

потребна, а менаџерите се одговорни за организациските активности на своите подредени. Одговорноста не може да биде ниту поголема, ниту помала од онаа која произлегува од делегираните овластувања. Колку поединецот му е поцелосно подреден на еден менаџер, толку е помала можноста за погрешно толкување на добиените задачи, и толку е поголемо чувството на одговорност за резултатите.

Практиката да биде делотворна и да дава ефикасни резултати е потребно да се знае и да се разбере многу повеќе од горенаведеното. Оти образованието на возрасните е одговор на барањето на управите, менаџментот, целите, мисиите и визиите на фирмите и организациите, и е само дел од концептот на целоживотното учење - културата на животот и однесувањето кое се развива од мали нозе во целото општество, со одредени критериуми на квалитетот и професионалноста.

Кодексот на добро однесување се дефинира како доброволен договор помеѓу неколку организации со заеднички интерес, за одредени принципи или стандарди на однесување, коишто даваат насоки, или пак се обврзувачки за организациите, развиен преку заедничко учество и соработка во донесувањето. Бидејќи кодексот е механизам кој се донесува доброволно и е вид на саморегулирање, начинот на неговото спроведување мора однапред да биде одреден и механизмите треба да бидат вградени во кодексот. Ова е посебно потребно ако кодексот воведува стандарди на однесување кои треба да се реплицираат во самите организации. Доброволноста и саморегулирањето како вредности значат дека и спроведувањето е на волја на организациите и затоа во него мора да се инвестира однапред. Иако се воведуваат мерки кои ќе бидат спроведени доколку не се почитува кодексот, нагласокот треба да биде на тоа како да се обезбеди негово прифаќање и спроведување од што поголем број на членови, како да се обезбеди негово успешно интегрирање и промовирање.

3.5. Јачина на организациската култура

Влијанието на организациската култура врз организациските перформанси претставува еден од најкомплексните и најпроблематичните феномени во менаџментот. Системски истражувања за ова влијание речиси нема. Причината за оваа екстремна сложеност на односот меѓу организациската култура и организациските перформанси е во бројните методолошки проблеми кои се јавуваат во обидот да се истражи меѓусебниот однос меѓу културата и организациските перформанси⁵⁷.

Главната претпоставка за односот-органizaциска култура и перформансите на претпријатието, што се сретнува кај претходно посочените автори, е таа која во прв план ја посочува јачината на културата. Појдовната претпоставка е дека јачината на организациската култура доведува до позитивни деловни резултати. Но, пред анализата на оваа претпоставка за условеноста меѓу организациската култура и перформансите на претпријатието, се прави осврт на содржината за тоа што претставува јачина на организациската култура. Секој модел на организациска култура се разликува и според својата јачина. Секое успешно претпријатие, покрај економските карактеристики што го чинат успешно, содржи специфичен систем на вредности, солидна работна атмосфера, висока консистентност во остварување на организациските цели, солидна посветеност и лојалност на вработените кон претпријатието, кои потекнуваат всушност од изградената организациска култура.

Јачината на културата позитивно влијае на мотивацијата, едновременно ја олеснува контролата и координацијата во функционирањето на организацијата, ги редуцира конфликтите и мобилизира огромна креативна енергија како кај вработените така и кај менаџерите. Сите посочени елементи претставуваат значајни фактори за ефикасноста и ефективноста во деловноста на претпријатието.

⁵⁷ Васил Поповски, „Влијание на организациската култура врз деловноста на претпријатијата“, Универзитет „Св. Кирил и Методиј“, Економски институт-Скопје, 2001, стр.181-182

Во прилог на тезата за важноста на јачината за организациската култура е и претпоставката дека доколку претпријатието се карактеризира со слаба култура, тогаш тоа и „нема“ некаков систем на заеднички вредности и верувања. Сепак, за такво нешто не би можело да стане збор, со оглед на тоа што некои претпријатија што се карактеризираат со слаби култури имаат етаблиран модел на организациска култура, па оттаму е погрешно да се каже дека воопшто немаат организациска култура.

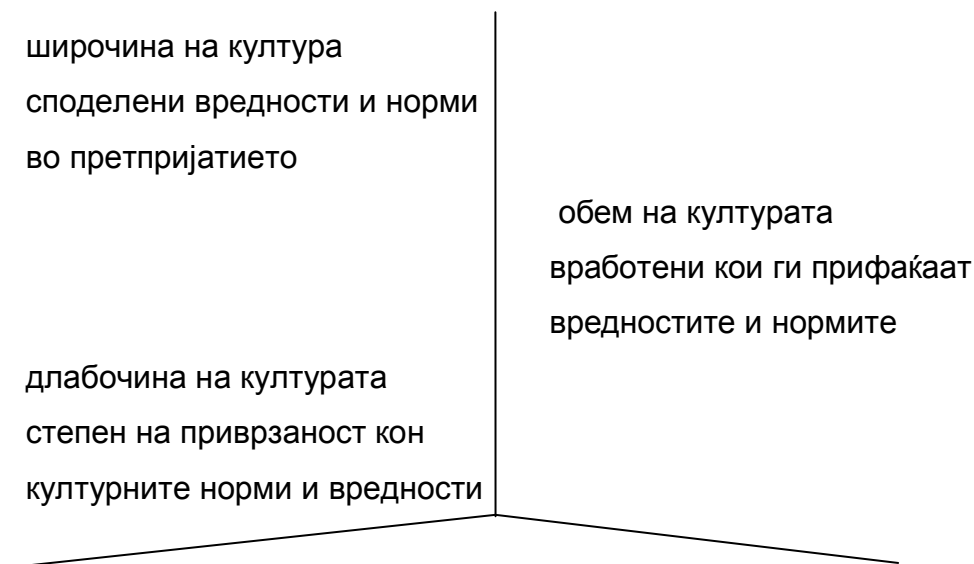
Впрочем, кога станува збор за јачината на организациската култура, а особено нејзиното влијание врз деловноста на претпријатието, таа најчесто е определена и зависи од нејзината содржина. Дали организациската култура ќе влијае врз деловноста на претпријатието позитивно или негативно, зависи од усогласеноста на вредностите и верувањата со кои се карактеризира и опкружувањето во кое претпријатието делува. Во таа смисла, Brown посочува: „претпријатијата кои се соочуваат со криза во своето работење, односот на системот на вредности и верувања во доменот на организациската култура, најчесто не се во хармонија со барањата на опкружувањето“⁵⁸.

Усогласеноста на заземената стратегија и мисија на претпријатието со опкружувањето, најчесто говори за неговата успешност односно неуспешност. Претпријатијата со конзервативно-традиционалниот модел на култура, најчесто се со јака организациска култура, но со погрешна содржина, односно нивниот систем на вредности, базични претпоставки и верувања не е во согласност со реалните состојби во опкружувањето. Така, ваквата култура негативно влијае на деловните успеси на претпријатието. Таа ги насочува активностите на претпријатието во погрешна насока. Односот кон промените е ригиден и ги оневозможува потребните промени на стратегијата и начинот на делување на претпријатието, со оглед на фактот што не е усогласена со барањата на опкружувањето.

Како мошне важно методолошко, но и теориско прашањата: кои се критериумите за разликување и мерење на јаките и слабите

⁵⁸ Brown A.: "Organizational Culture", Pitman, London, 1995, str: 124 - 129

организациски култури и со кој метод тоа можеме да го утврдиме? Во литературата за менаџментот, што ми беше достапна, се сретнуваат три основни критериума за мерење на јачината на организациската култура: ширина, длабочина и обем на културата⁵⁹. Наредната слика ги илустрира наведените критериуми



Слика 9. Три критериуми за мерење на јачината на организациската култура⁶⁰

Figure 9. Three criterions for measuring the strength of the organizational culture

3.5.1. Широчина на културата

Се однесува на бројот на базичните претпоставки, вредности, верувања и норми кај вработените во претпријатието. Доколку тој број е поголем, тогаш организациската култура е пораспространета и поширока. Во тој контекст, како прв критериум за јачината на организациската култура претставува поголемата застапеност во екстензитетот на елементите. Наспроти широката застапеност на претпоставките, вредностите и верувањата кај вработените, слабата култура ќе ја карактеризира помал број на споделени заеднички претпоставки, вредности и норми.

⁵⁹ Isto: str. 152-167

⁶⁰ Brown A.: "Organizational Culture", Pitman, London, 1995, str. 126

3.5.2. Длабочина на културата

Длабочината на културата го подразбира степенот, односно интензитетот со кој елементите на организациската култура влијаат врз однесувањето на вработените во претпријатието.

Значи, доколку вработените во претпријатието се силно врзани во поддржувањето на организациските норми и вредности во секојдневното работење, тогаш говориме за висок степен на споделени вредности и норми што ја создаваат јачината на организациската култура.

Слабата организациска култура ја карактеризира мала длабочина, односно низок степен на поврзаност на културните вредности и норми во однесувањето кај вработените. Во таа смисла, отстапувањата од зацртаните вредности и базични претпоставки на организациската култура се чести.

Всушност, широчината и длабочината на организациската култура се во позитивна корелација. Имено, организациската култура која содржи широк круг на вредности и верувања, силно ќе влијае на степенот на поврзаноста со базичните претпоставки, вредности и норми кај вработените. Секако, можна е и обратна состојба, иако доста ретко.

3.5.3. Обем на организациската култура

Како трета димензија на јачината на организациската култура претставува обемот, односно бројот на вработените кои ги прифаќаат културните претпоставки, вредности, верувања и норми во претпријатието. Јака организациска култура има екстензивен обем или поголем број на вработени во организацијата, кои ги прифаќаат елементите на организациската култура.

Обратно, доколку станува збор за слаба култура, тогаш обемот е мал, што значи дека мал број од вработените во претпријатието ги прифаќаат неговите вредности и верувања.

Организациските култури со широк обем настојуваат, воедно, да бидат и длабоки и широки. Доколку поголем број од вработените ја

прифаќаат содржината на организациската култура, тогаш веројатно ќе биде опфатена и длабочината, односно степенот на приврзаноста со таа содржина и секако со бројот на организациските вредности и норми што се споделени во претпријатието и обратно. Според Brown, како значајно прашање што се наметнува во врска со јачината на културата е и начинот на нејзиното мерење.

Brown посочува два начина на мерење: *симболички* и *когнитивен*⁶¹.

Симболичкиот пристап ја мери јачината на организациската култура врз основа на присуство/отсуство на нејзините манифестации-симболи. Претпоставката е дека јаката организациска култура произведува голем број на симболи. Тоа значи дека во јаката култура постојат мноштво митови, приказни, церемонии, ритуали итн.

Меѓутоа, овој начин на мерење на јачината на организациската култура има и свои недостатоци. Премногу се потпира на перцепцијата на вработените во организацијата и нивната способност да ги препознаат симболите на својата организациска култура. Потоа, овој пристап премногу се задржува на надворешните аспекти на организациската култура, не навлегувајќи подлабоко во интерните димензии на содржината на организациската култура.

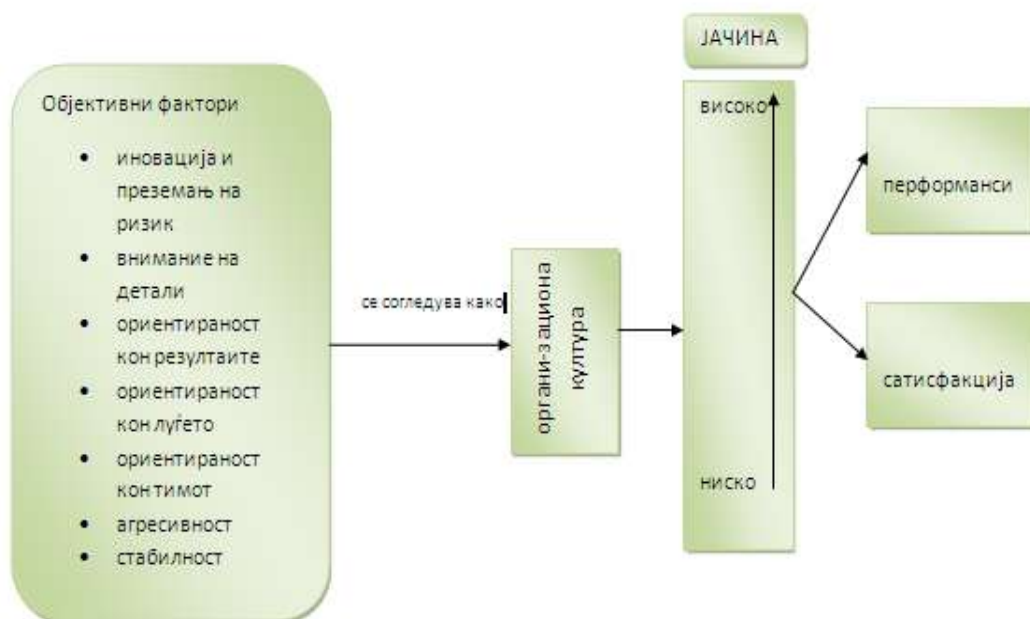
Конечно, со когнитивниот метод за мерење на јачината на организациската култура се прави обид да се надминат недостатоците и ограничувањата на симболичкиот пристап при мерење на јачината на организациската култура.

Когнитивниот пристап директно ја мери широчината, длабочината и обемот на организациската култура. Значи, на тој начин се проверува со инструментален прашалник бројот на заедничките вредности, претпоставки и верувања, потоа интензитетот на нивното влијание врз вработените во претпријатието, како и степенот на споделеност или консензусот кој е постигнат во организацијата.

⁶¹ Исто, стр. 169-172

3.6. Влијание на организациската култура врз севкупното работење на една организација

Организациската култура е посредувачка варијабила. Вработените формираат една целосна субјективна перцепција на организацијата врз основа на такви фактори, како степенот на толеранција на ризик, тимското значење и поддршка од луѓето. Оваа целосна перцепција станува култура на организацијата или нејзината личност. Овие позитивни или негативни перцепции влијаат врз работната реализација и сатисфакција, а влијанието е поголемо доколку е посилна културата.



Слика 10. Влијание на организациската култура врз севкупното работење на една организација⁶²

Figure 10. Influence of organizational culture on the overall performance of an organization

Еден од најважните менаџерски импликации на организациската култура е поврзана со одлуките на селекција. Ако се најмат лица чии вредности не се на исто ниво со оние на организацијата може да

⁶² Employee Motivation: Theory and practice “ Accel-Team, based on the West Coast of Cumbria, UK, ©2011 www.accel-team.com/motivation/ Пристапено 18.12.2011 г., Copyright Accel Team, 2006

резултира во незадоволство и намалена мотивација кај вработените. Овој податок не изненадува, бидејќи оние вработени кои не се вклопуваат во средината најчесто и заминуваат од таа работна организација. Исто така, големо влијание има и социјализацијата врз работната реализација. Работната реализација зависи од тоа дали знае вработениот што треба, а што не треба да направи. Доколку сфати на кој начин треба да ја направи работата, тогаш се смета дека е социјализиран.

Понатаму, зголемувањето на личната работна реализација зависи од тоа колку е тој вклопен во организацијата. Дали може добро да соработува со колегите? Дали ги има прифатено работните навики и го покажува потребниот став? Овие квалитети се разликуваат во однос на работните места и организациите. На пример, за некои работни места вработените ќе се вреднуваат повеќе доколку се поагресивни што покажува дека се амбициозни. На друго работно место или на исто работно место но во друга организација, таков пристап може да биде негативно проценет. Како резултат на тоа, соодветната социјализација станува значаен фактор кој влијае и врз работната реализација и како таа е перцепирана од другите.

Современиот пазарен натпревар прави интензивен притисок врз деловните субјекти и бара од нив континуирано да ги подобруваат перформансите на своето работење. Секоја компанија сака да постигне оптимални перформанси во работењето, но како воопшто да се изменат сите потребни параметри за остварување на таа цел, кога современата деловна околина е покомплексна од кога и да е? Како да се реализира поврзувањето на клучните деловни процеси кои треба да се контролираат и како деловните перформанси да се насочат кон саканите деловни цели?

Управувањето со деловните процеси се потпира врз деловниот пристап кон управувањето со промени заради унапредување на деловните процеси со конечна цел остварување на деловните цели, при што промените го опфаќаат целиот животен циклус на процесите: од дизајн и моделирање, до изведување, мониторинг и оптимизација на процесите.

Вработените се уште еден клучен елемент потребен за изградба на организациска култура базирана на овластување и поголемо ниво на слобода. Поради тоа, успехот на целиот концепт зависи од подготвеноста на вработените да ги прифатат новите начини на функционирање. Истражувањата сугерираат дека луѓето од западните земји, каде што преовладува култура со низок контекст се повеќе отворени кон една ваква идеја за разлика од луѓето од земји со висок културен контекст, бидејќи им дава избор и слобода сами да одлучат. Тоа е сметано како многу силен мотиватор и двигател кон подобри перформанси.

Главната разлика меѓу двете култури лежи во начинот на кој тие го перцепираат општеството, што влијание и на нивната перцепција за организацијата. Така на пример, *западните култури* поседуваат чувство на личен идентитет и тенденција кон независност и автономија преку кои ќе ја изразат својата уникатност, додека *источните култури* се ориентирани кон колективност и чувство на припадност.

Ваквите анализи се од исклучителна важност во менаџирањето на човечките ресурси, особено кога треба да се подготват вработените за вакви структурални промени. Сепак, треба да се земе во предвид дека дури и во западните култури не се сите еднакво подготвени да соочат со вакви промени и да прифатат поголемо ниво на слобода и одговорности. Од друга страна пак, истражувањата укажуваат на тоа дека само еден исклучително мал процент од луѓето целосно би се спротивставил на промените, додека големото мнозинство би се адаптирало релативно полесно.

Организациите по многу нешта се разликуваат едни од други. Покрај разликата во дејноста, се разликуваат и според начинот на кој ги организираат и уредуваат внатрешните односи и работни активности, потоа, според менаџерската структура и практика, технологијата, вработените, исто така и според моделот на организациската култура што ги карактеризира.

Различноста на организациите имплицира дека нивната компарација не може да се потпре само на идентификување на основните економски показатели. Ваквата состојба на вариетет на

организациските форми го отвора прашањето за тоа кои организациски сегменти ќе бидат издвоени (идентификувани) за компарирање?

Поаѓајќи од моделот/инструментот на WEISBORD (модел на шест организациски области), се анализираа области на формални и неформални активности на претпријатијата: стратешки цели, структурата, помошните механизми-координирање, контрола, мотивација, наградување, водство, организациски перформанси и подготвеноста на организацијата за промени.⁶³

Имајќи ги предвид овие елементи, се дојде до сознание дека има значајни разлики во степенот на нивната застапеност и начинот на кој се манифестираат во организациите. Поради тоа, неминовно беше да се мери токму оваа застапеност и нивната специфична манифестација со помош на определување, а три модела и нивните генерални карактеристики што даваат посебен контекст на организациска култура.

Целта на оваа класификација на организациските култури е, пред сè, тие да бидат полесно разбрани и секако, создавање на релативно мал број основни типови или модели за да се овозможи поедноставна проценка на конкретната организациска култура со која се карактеризира секое претпријатие.⁶⁴

Организациската култура во нашите претпријатија може да биде:

- конзервативно-традиционална;
- претпримачка;
- флексибилна.

Конзервативно-традиционалниот модел на организациската култура во нашите претпријатија се одликува со недоволно застапена тимската работа, а меѓусебните односи на луѓето се строго формализирани и хиерархиски поставени. Комуникациите се спори и неефикасни.

Претприемачката организациска култура укажува дека бизнисот и одлуките зависат од основачот кој е и генерален директор. Најчесто кај него е изворот на информации и деловни врски. Се негува една култура

⁶³ Васил Поповски, „Влијание на организациската култура врз деловноста на претпријатијата“, Универзитет „Св. Кирил и Методиј“, Економски институт-Скопје, 2001, стр.183-184

⁶⁴ Исто, стр.175-177

на неформални улоги и врски. Овие организации се подложни на менување и брзо се приспособуваат.

Флексибилна организациска култура се одликува со респектирање на следниве вредности: посветеност во работата, високиот степен на идентификација на организациските со индивидуалните интереси, личната иницијатива, автономноста во извршувањето на зададените задачи, ориентацијата кон успехот и високи резултати, креативност и флексибилност итн. Претпријатијата со ваква организациска култура се најчесто структурирани проектно или тимски.

Организациската култура која во себе содржи способност за перманентна адаптација кон променливото опкружување ќе овозможи солидни економски перформанси. Таа навреме ќе ги открива промените, причините и последиците на динамичноста и констатноста на промените и на адекватен начин ќе го заземе првецот на промени.

Односно секоја организација мора постојано да се менува и развива во согласност со импулсите на надворешното опкружување, при што ќе ги балансира и внатрешните содржини преку градење стратегија на организациски промени.

4. ЕМПИРИСКО ИСТРАЖУВАЊЕ

4.1. Согледување на целокупното влијание на внатрешната мотивација врз организациските перформанси

Перформанси на организацијата се мерка и показател колку ефикасно и ефективно менаџерите ги користат ресурсите на организацијата за да ги постигнат организациските цели и истовремено да ги задоволат барањата на потрошувачите за своите производи и услуги. Па оттаму, и организации со високи перформанси се оние организации кои истовремено се ефикасни и ефективни.

Ефикасноста е мерка колку добро и колку продуктивно се користат ресурсите за постигнување на организациските цели. Организациите се ефикасни кога менаџерите ги намалуваат влезните ресурси (суровините, бројот на извршитете и бројот на компонентите за составување одредени делови од финален производ), како и времето потребно да се изработи определен производ или да се обезбеди определена услуга⁶⁵.

Ефективноста е мерка на соодветност на целите кои менаџерите ги поставиле за цел од страна на организацијата. Организациите се ефективни кога менаџерите врз основа на организациска цел и степенот на нејзиното исполнување избираат и поставуваат соодветни цели и на крајот истите ги исполнуваат. Ефективни се оние менаџери кои избираат прави и соодветни цели, кои како производи и услуги се прифатени од потрошувачите и корисниците на услугите, а таквите организациски цели ги постигнуваат и исполнуваат со вештини и знаења и со најмало користење на ресурсите на организацијата.

Една од причините е во тоа што многу менаџери сè уште се плашат да се спротивстават на традиционалната менаџерска мудрост што тврди дека парите се единственото нешто што ги мотивира вработените. Обземени со своите проблеми во фирмите, кои се најчесто од финансиски аспект, менаџерите сè уште мислат дека бонусите се доминантен поттик за повеќето луѓе, односно дека соодветен надомест е вистинска мотивација.

⁶⁵ Весна Гроздановска, „Менаџментот, менаџерите и организацијата“, Скопје, 2009, стр. 2

Друга веројатна причина е тоа што за внатрешните мотивациски средства е потребно време и посветеност од менаџерите, а денес има тенденција менаџерите да се затвораат во своите канцеларии, најмногу поради несигурноста во денешната состојба и исходот од истата.

Недостаток на интеракција создава многу штетни празнини што ги исцрпува вработените во секојдневното работење.

Во практиката, особено во поразвиените економии, некои визионерски компании ги препознаваат состојбите како идеални за воведување нови методи. Така на пример, една глобална фармацевтска фирма спровела истражување кое покажало дека вработените не се задоволни со мотивациите на средното раководство. Веднаш потоа во фирмата се вовел систем за мерење ангажмани со помош на картичка за успеси на менаџментот во која успехот се прифатил како основна цел. Друг пример покажува дека управата на АБН банка го решила проблемот со надворешна мотивација со преформулирање на наградувањето како еден од елементите за оценување на вработените во препознавање на успеси, што претставува еден од првите чекори во менување на корпоративската култура и прифаќање на внатрешни модели во компанијата⁶⁶.

За жал, кај нас сè уште е мал бројот на компаниите што можат да се пофалат со поттикнувачка работна атмосфера, во која се чувствува вистински позитивна енергија, ентузијазам и задоволство на вработените, како и нивно вистинско залагање за остварување на целите на компанијата како да се нивни цели. Мерењето на задоволството на вработените мора да биде секогаш придружено и со мерење на мотивацијата на вработените.

Овие два система на мерење се извршуваат истовремено. Овие мерења може да се реализираат преку анкетен прашалник што им се задава на вработените. Во поголем број од нашите (домашните) компании не постои континуиран систем на мерење на задоволството и на мотивацијата на вработените, како што е практика во компаниите во светот. Во вакви ситуации, за домашните компании е клучен изборот на

⁶⁶ Славица Трајковска, „Наградите служат како поттик за поедноставните задачи, за посложените делуваат негативно“, Скопје, 2011, стр.1

раководниот тим. Тој е движечка сила и од него се очекува да биде стручен, квалификуван, со јасно изградени човечки ставови и морални принципи и да сака да работи со луѓе. Неопходно е да има висок степен на емпатија со сите вработени во компанијата, со хиерархиски надредените и со подредените, да ги разбира и прифаќаат разликите на поединците во тимот.

Ако компанијата успеала да вработи менаџер што е природно харизматичен, речиси е сигурно дека тој, со помош на други специјалисти од различни области, ќе успее на вработените јасно да им ја претстави визијата и мисијата на компанијата, да ги согледа нивните поединечни мотиви и да го скенира доминантниот мотивациски фактор на целиот тим кој ќе даде максимум труд и посветеност за остварување на целите на компанијата. Од него и се очекува да биде позитивен пример во секој поглед, под услов суштината да е задоволена.

Компаниите треба да водат сметка за тоа како нивните вработени гледаат на нивното дејствување. Ако вработените сметаат дека не се соодветно третирали од врвниот менаџмент или од средниот менаџмент, нивната работа ќе трпи и ќе почне да се развива внатрешна напнатост. Ќе се зголемат отсутствата од работа или боледувањата.

Една анкета што била спроведена во една компанија укажува на конфликт во ставовите на менаџерите и на вработените во компанијата.

Додека 69 проценти од врвниот менаџментот верувале дека неговиот стил на управување поттикнува почитување кон вработените, само 24 проценти од средниот менаџмент верувале дека тоа е точно. А, токму тие менаџери биле во директна комуникација со вработените и нивното мислење е сигурно поблиско со вистинското мислење на вработените⁶⁷.

⁶⁷ „Мотивација на вработените - неопходна инвестиција или губење време?“, Скопје, 2009 год, Пристапено на 2.12.2011 г.

4.2. МЕТОДОЛОГИЈА НА ИСТРАЖУВАЊЕ

4.2.1. Оправданост на истражувањето

Мерењето на задоволството на вработените се однесува на тоа колку се задоволни вработените на нивното работно место и колку се задоволни од работната средина.

Доколку е повисок моралот на вработените, тие повеќе ќе вложуваат во организацијата. Кога вработените се задоволни веројатно е дека ќе се ангажираат повеќе, побрзо и полесно ќе ги извршуваат своите работни задачи, ќе имаат помалку отсуства од работата и ќе ѝ бидат лојални на компанијата⁶⁸.

Во секоја компанија не е важна само присутноста на вработениот на работното место туку сè поважна во последно време е ангажираноста, заинтересираноста односно продуктивноста на работникот на работното место.

До неодамна, во областа на управување со човечки ресурси, поголемо внимание се посветувало на теоријата и практиката за поттикнување на задоволството и лојалноста на вработените. Но, споменатата област не била во непосредна и мерлива корелација со работните достигнувања на вработените, што би требало да понуди токму концепт за ангажираност на вработените. Истражувањата покажале дека постои позитивна корелација помеѓу поголема ангажираност и поголеми достигнувања (на деловни резултати), која се одразува на задоволството на вработените и лојалноста на клиентите, поголема ефикасност и продуктивност, поголема добивка, односно поголеми приходи, помала флукуација, помали отсуства од работа и помало присуство на страв од губење на работа, помал број несреќи на работа, подобар квалитет на завршена работа. Од друга страна, податоците за неангажираност на вработените се особено загрижувачки,

⁶⁸ Дали Вашите вработени се задоволни на своето работно место?, www.hr.com.mk, Пристапено 14.9.2011 г.

бидејќи посебно и индексот на активно неангажирани е многу голем во споредба со други земји.⁶⁹

На индивидуалната неангажираност на вработените влијаат, пред сè, премалата вклученост при носењето одлуки, т.е. работење, достапност на раководството, перцепција на ранливост, недостаток на позитивна приврзаност кон фирмата и проблем на меѓусебни односи. Спротивно на општото верување, незадоволството од заработката, т.е. наградувањето не е главна причина за неангажираност на вработените. За повеќето е многу поважно тоа како ги вреднуваат највисоките раководители – дали се однесуваат кон нив како кон најголемо богатство на фирмата или ги сметаат како нужно зло.

Одржувањето и зголемувањето на нивото на ангажираност на вработените зависи, пред сè, од тоа колку добро менаџментот ги исполнува нивните потреби и очекувања. Исто така, и резултатите на минималните меѓугенерациски разлики во ангажирањето говорат во прилог на фактот дека работодавачите не би требало да ги потценуваат постарите и искусни вработени, туку би требало да размислат за различните можности за задржување на своите најлојални и најангажирани работни сили (на пример, неполно работно време и останати флексибилни облици на работење).

Ангажираните вработени преферираат баланс помеѓу работниот стил и стилот на живеење и флексибилна работа, исклучително раководство кое искажува почитување и доверба кон нив, сакаат да учествуваат во носењето на одлуки, да работат со врвни раководители во индустријата клиенти, добавувачи и со луѓе што ги мотивираат. Голем број од вработените сакаат да работат на важни проекти, бараат можност за раководење со други, бараат прифаќање на идеите, отворена комуникација, мотивирачко работно опкружување, меѓународни можности, позитивни повратни информации и индивидуален развој спонзориран од страна на работодавачите, флексибилни финансиски можности, можност за напредување и сл.

⁶⁹ Славица Трајковска, „Ангажираност на работното место - Како подобро да се управува со човечките ресурси и како да се намали бројот на таканаречени активно неангажирани работници“, Скопје, 2010, стр.1

Доколку фирмата сака да ја подобри ангажираноста и деловните постигнувања, неопходно е концептот на задоволство на вработените (исто така и задоволство на клиентите, односно купувачите) да биде непосредно и ефикасно поврзан со вкупното управување на работното постигнување и факторите за управување на односите со купувачите, имајќи предвид дека со тоа и раководителите ќе имаат интерес за спроведување на различни програми за поттикнување на задоволството и ангажираноста на вработените. Поврзаноста на задоволството на вработените и работните постигнувања, т.е. комбинацијата на високо задоволство на вработените и високо работно постигнување можеме да го дефинираме како поим за ангажираност на вработените.

Анализата на релативната фреквенција на повеќе модалитети вршме со χ^2 test. χ^2 -тестот, уште познат и како Пирсонов тест (Pearson), е еден од најпознатите непараметарски тестови врз база на контингенција⁷⁰. Овој тест е еден од најпрактичните и речиси најприменувани тестови, а се користи во случаи кога податоците добиени од емпириското истражување се изразени во фреквенции или ако можат да се сведат на фреквенции. Тестот се користи кога треба да се испитаат разликите помеѓу групната варијанса на испитуваните и теоретските фреквенции.

χ^2 е збир на квадрирани разлики на испитуваните и очекуваните (теоретски поставените) фреквенции ставен во однос на очекуваните фреквенции и се пресметува според формулата⁷¹:

$$\chi^2 = \sum \frac{(f_i - f_o)^2}{f_o}$$

каде:

f_i = се испитувани фреквенции добиени со емпириско истражување или експериментирање;

f_o = се очекувани (теоретски) фреквенции т.е. фреквенции кои би ги очекувале при одредена хипотеза.

⁷⁰ Контингенција (лат. *contingentia*), случајност, неизвесност, можност нештото да биде и поинаку отколку што е;

⁷¹ Проф. д-р Трајче Мицески, Здравствена статистика, УГД, Економски факултет, Штип, 2010 год., стр.154-191

Испитуваните фреквенции се добиваат со спроведување на емпириско истражување. Очекуваните фреквенции ги добиваме така што сумата на редот ја помножиме со сумата на колоната и добиениот резултат го делиме со вкупната сума на фреквенции. Толкувањето на добиената вредност за χ^2 се заснова на теоретската χ^2 распределба, создадена од страна на K.Pearson, кој ги пресметувал и конструирал таблиците на гранични вредности на χ^2 – тестот за соодветен број на степени на слобода и соодветна веројатност, односно праг на значајност. Како праг на значајност најчесто се користи дозволена грешка (ризик) од $p=0,05$ и $p=0,01$. За потребите на овој труд ќе се користи ниво на веројатност од 0,05, односно 5%. Кога фреквенциите се распоредени во редови и колони, степените на слобода (n) се пресметуваат на следниов начин:

$$n = (k - 1)(r - 1)$$

каде:

n = степени на слобода;

k = број на колони;

r = број на редови.

Во ова емпириско истражување фреквенциите се распоредени во две колони и три реда, што резултира со 2 степени на слобода. Табличната вредност на χ^2 за 2 степени на слобода и праг на значајност 0,05 изнесува 5,991.

Доколку пресметаната вредност на χ^2 е помала од граничната вредност во таблицата, која во нашиот случај за 2 степени на слобода и праг на значајност 0,05 кој изнесува 5,99, тогаш констатираме поврзаност помеѓу истражуваните појави, односно истоветност т.е. сличност на исказите. Во спротивен случај, кога пресметаната вредност на χ^2 е поголема од табличната, тогаш испитуваните искази се различни односно имат значајност за нашето истражување, бидејќи ја оправдува поставената цел дека организациите треба да се заложуваат за подигање на свеста за значењето и улогата на кризниот менаџмент во современото бизнис опкружување.

Како што можеме да забележиме, со χ^2 – тестот се одредува веројатноста на поврзаност помеѓу две варијабли, а не висината на

поврзаност. Висината на поврзаност ја добиваме со користење на коефициентот на контингенција (C):

$$C = \sqrt{\frac{x^2}{N + x^2}}$$

каде:

x^2 = пресметана вредност за x^2

N = вкупен број на фреквенции.

Вредноста на коефициентот на контингенција се движи од 0 до 1, при што колку овој коефициент е поблиску до 1, толку меѓузависниот модалитет на испитуваните варијабли е појак. Доколку добиениот коефициент е поблиску до 0, тогаш меѓузависноста не е јака.

Понатаму ќе бидат презентирани резултатите добиени од истражувањето, направените пресметки за x^2 – тестот и толкување на добиените пресметки. Заради подетално согледување на исказите на менаџерите и вработените секое прашање ќе биде претставено табеларно и графички. Притоа, на првите десет прашања одговараа и вработените, додека на последните две прашања одговараа и вработените и менаџерите. Така ќе се одвива и анализата којашто следува. Првиот дел од анализата ќе се одвива на тој начин што ќе се испитува зависноста и поврзаноста на прашањата, додека на последните две прашања анализата ќе се одвива на одговорите помеѓу менаџерите и вработените на истото прашање

4.2.2. Предмет и цели на истражувањето

Предмет на истражување е мотивираноста на вработените во Македонија и македонските компании. Внатрешната мотивација предизвикува поголемо задоволство кај вработените, а со тоа се зголемува и успешноста на бизнисот. Со цел да се добие слика за моменталната состојба во македонските фирми околу тоа колку Македонците си ја сакаат својата работа, што не им се допаѓа на работното место, што најмногу ги мотивира, каков им е односот со

претпоставените и слично. Спроведена е анкета во период од 1 јуни 2011 до 1 септември 2011 година на 50 случајно избрани репрезентативни примероци од именикот на *Златна книга*. Анкетниот прашалник е спроведен онлајн преку официјална е-пошта на компанијата. Десет од анкетираниите испитаници се од јавните претпријатија, пет од производство на обувки, четири од производство на градежни одови и столарија, два испитаника се од производство и трговија на фармацевтски препарати, десет од трговија со облека, четири од трговија со храна и пијалаци, пет од информации и комуникации и десет од финансиски дејности и дејности на осигурување.

Анкетата е спроведена по електронски пат. Резултатите што се добиени од спроведената анкета се дадени подолу во табела 1.

Табела 1. Обработка на резултатите добиено од страна на спроведената анкета

Table 1. Processing of the results obtained by the questionnaire

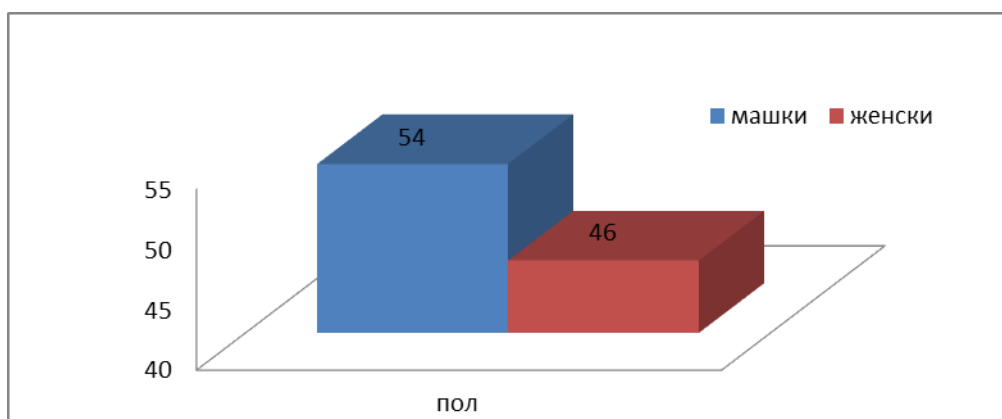
ПРАШАЊЕ		ОДГОВОР	Апсолутен показател	Релативен показател
1	Полова застапеност на испитаниците:	а) машки	а) 27	а) 54%
		б) женски	б) 23	б) 46%
2	Возраст на испитаникот:	а) од 19 до 25	а) 16	в) 32%
		б) од 25 до 30	б) 14	г) 28%
		в) од 30 до 36	в) 8	д) 16%
		г) од 39 до 45	г) 6	ѓ) 12%
		д) од 45 до 52	д) 4	е) 8%
		ѓ) 52 и постари	ѓ) 2	ж) 4%
3	Ниво на образование:	а) KB	а) 3	а) 6%
		б) CCC	б) 29	б) 58%
		в) BCC	в) 21	в) 42%
		г) магистер	г) 6	г) 12%
4	Вработени и невработени (хонорарци):	д) доктор на науки	д) 1	д) 2%
		а) вработени	а) 36	а) 72%
		б) хонорарци	б) 14	б) 28%
5	Мотиви во работењето	а) за животна егзистенција	а) 37	а) 74%
		б) за докажување и кариера	б) 5	б) 10%

		в) за да си го исполнам времето	в) 1	в) 2%
		г) затоа што работата ме исполнува	г) 4	г) 8%
		и ја сакам	д) 3	д) 6%
		д) пријателите ми работат, па и јас		
6	Искази на вработените за нивната асоцијација за работното место?	а) плата	а) 30	а) 60%
		б) кариера	б) 5	б) 10%
		в) исполнетост и задоволство	в) 3	в) 6%
		г) стрес	г) 5	г) 10%
		д) физички напор	д) 2	д) 4%
		ѓ) кафе пауза и досада	ѓ) 3	ѓ) 6%
		е) уцена	е) 1	е) 2%
7	Вработените се доволно мотивирани на своето работно место	ж) неповолни работни услови	ж) 1	ж) 2%
		а) да	а) 14	а) 28%
8	Надворешна мотивација на истражуваните вработени	б) не	б) 36	б) 72%
		а)плата и зголемен хонорар	а) 25	а) 50%
		б)сигурност на работното место	б) 14	б) 28%
		в)политика на фирмата	в) 4	в) 8%
		г)интерперсонални врски	г) 4	г) 8%
9	Искази на вработените за поважните елементи, компоненти или поттикнувачи на внатрешната мотивација	д)работни услови	д) 3	д) 6%
		а) однесувањето на раководството	а) 3	а) 6%
		како идеал за вработените		
		б) информираноста	б) 11	б) 22%
		в) работната атмосфера	в) 9	в) 18%
10	Надворешните фактори имаат поголема улога при мотивацијата на работното место	г) вклученоста и активноста на вработените	г) 17	г) 34%
		д) прифаќањето на мислењата, предлозите на вработените	д) 10	д) 20%
		а) да	а) 36	а) 72%
		б) не	б) 14	б) 28%
11	Искази од вработените за нивното чувствување на работно место	а) креативно, среќно и исполнето	а) 14	а) 14%
		б) фрустрирано и пасивно	б) 14	б) 40%
		в) рамнодушно и незаинтересирано	в) 22	в) 46%
12	Искази од вработените за нивниот професионален развој	а) нагорна линија	а) 19	а) 39%
		б) тапкам во место	б) 20	б) 40%
		в) се уназадувам	в) 11	в) 21%

Испитаниците даваа одговори на дванаесет поставени прашања кои беа поврзани со цел да се добие јасна претстава за согледувањето

на целокупното влијание на внатрешната и надворешната мотивација врз организациските перформанси во македонските фирми. Анкетниот прашалник е во прилогот на овој магистерски труд. Со цел да се добие појасна претстава за добиените резултати, освен во апсолутни и релативни показатели, истите се обработени и претставени и графички.

На поставеното прашање: да се избере полот., одговорите на вработените се прикажани на слика 11.

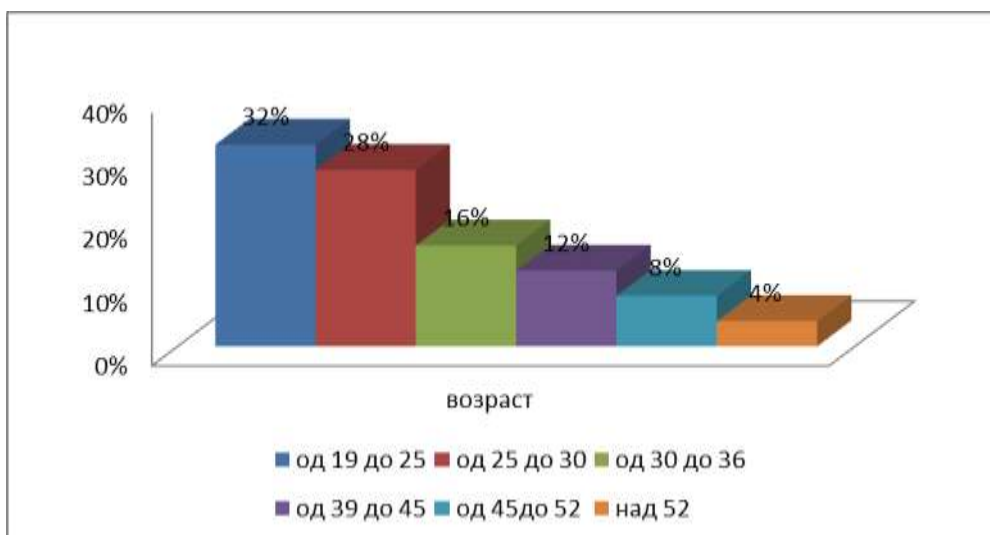


Слика 11. Полова застапеност на испитаниците

Figure 11. Gender representation of respondents

Анкетирани беа вкупно 50 испитаници од кои 54% од машки, а 46% женски пол. Според многу истражувачи и аналитичари, полот е доста важен како причина според која се разликуваат факторите за мотивација на работното место. Односно некои мотиви помалку, а некои повеќе придонесуваат за зголемување на работните перформанси, а истите се во директна корелација со полот на работникот. Во оваа анкета и покрај тоа што доминираат мажите, сепак, нивниот број не е многу поголем од женските испитаници и затоа оваа анкета се смета како релевантна за понатамошно испитување.

На прашањето со цел да се одреди возраста на испитаникот, одговорите на вработените се прикажани на слика 12.

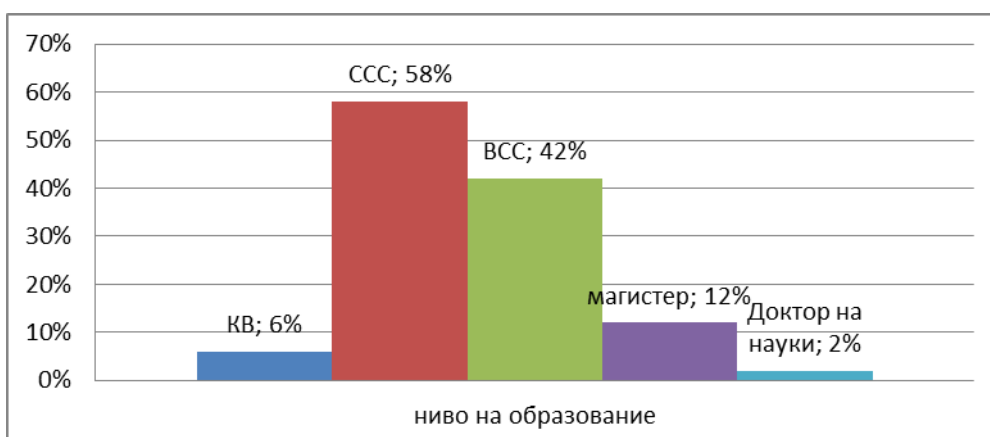


Слика 12. Возраст на испитаниците

Figure 12. Gender of respondents

Вкупно 32% од испитаниците се помеѓу 19-25 години, 28% од испитаниците се помеѓу 25-30 години, а најмал процент испитани се вработените кои имаат над 52 години. Затоа може да се каже дека податоците кои се добиени од оваа анкета во поголем процент се однесуваат на „помладите“ вработени.

На прашањето со цел да се одреди нивото на образование на испитаникот, одговорите на вработените се прикажани на слика 13.

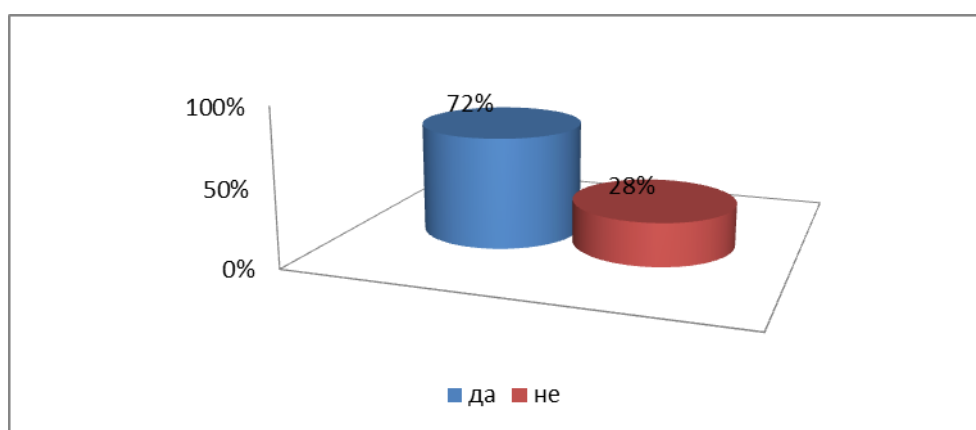


Слика 13. Ниво на образование на испитаниците

Figure 13. Level of education of respondents

Дури 58% од испитаниците се со средно образование, 42% се со високо, а само 2% или еден испитаник е доктор на науки, шест магистри или 12%, и три испитаника или 6% се квалификувани работници.

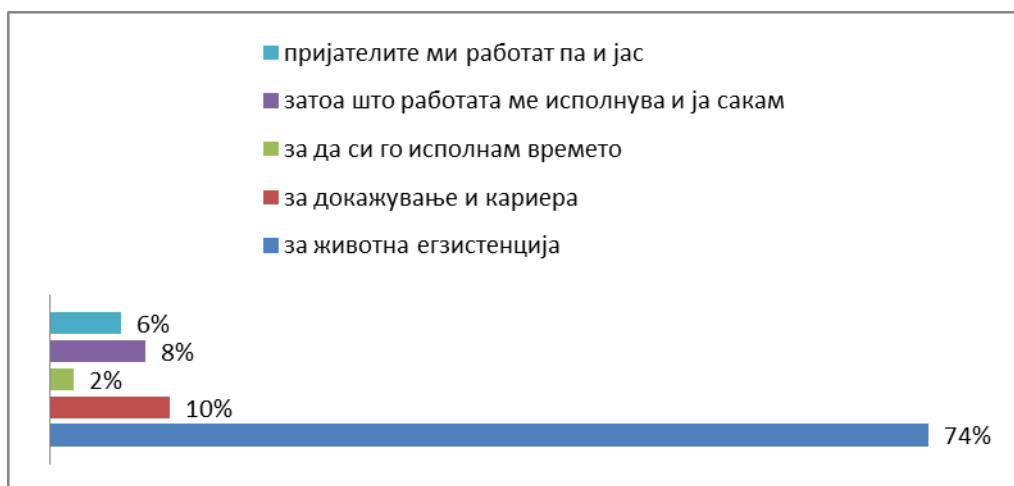
На прашањето со цел да се одреди кој од испитаниците се вработени или невработени, одговорите на испитаниците се прикажани на слика 14.



Слика 14. Вработени и хонорарци
Figure 14. Employees and part-time workers

Вкупно 72% од испитаниците се во редовен работен однос, а 28% работат хонорарно со авторски договори, на скратено работно време или пак сезонски. Но без голема разлика дали вработениот е во редовен работен однос или не, тој се мотивира од истите причини и од неговиот работен учинок зависи успешноста на фирмата.

Петтото поставено прашање е со цел да се одредат мотивите на испитаниците, а одговорите на испитаниците се прикажани на слика 15.



Слика 15. Мотиви во работењето

Figure 15. Motives at working

Висок процент односно 74% проценти од испитаниците одговориле дека на работата гледаат како можност за животна егзистенција. Имајќи го предвид фактот дека Република Македонија е земја во развој и се соочува со одредени економски тешкотии, ваквиот висок процент е очекуван. Околу 10% одговориле дека работат со цел да се докажат и изградат кариера, 8% затоа што си ја сакаат работата и се исполнети работејќи ја, а 8% за да си го исполнат времето и затоа што неговите пријатели работат.

Табела 2. Пресметка на χ^2 вредноста според исказите на вработените за мотивите во работењето

Table 2. χ^2 value calculation according to the statements of the employees motives in working

Мотиви во работењето	Квантитативн и показатели	Очекувани фреквенции	$(f - f_i')$	$(f - f_i')^2$	$(f_1 - f_0)^2 / f_0$
Пријателите ми работат, па и јас	6	20	-14	196	9,8
Зашто работата ме исполнува	8	20	-12	144	7,2
За да си го исполнам времето	2	20	-18	324	16,2
За докажување и кариера	10	20	-10	100	5

За животна егзистенција	74	20	54	2916	145,8
	100			3680	184

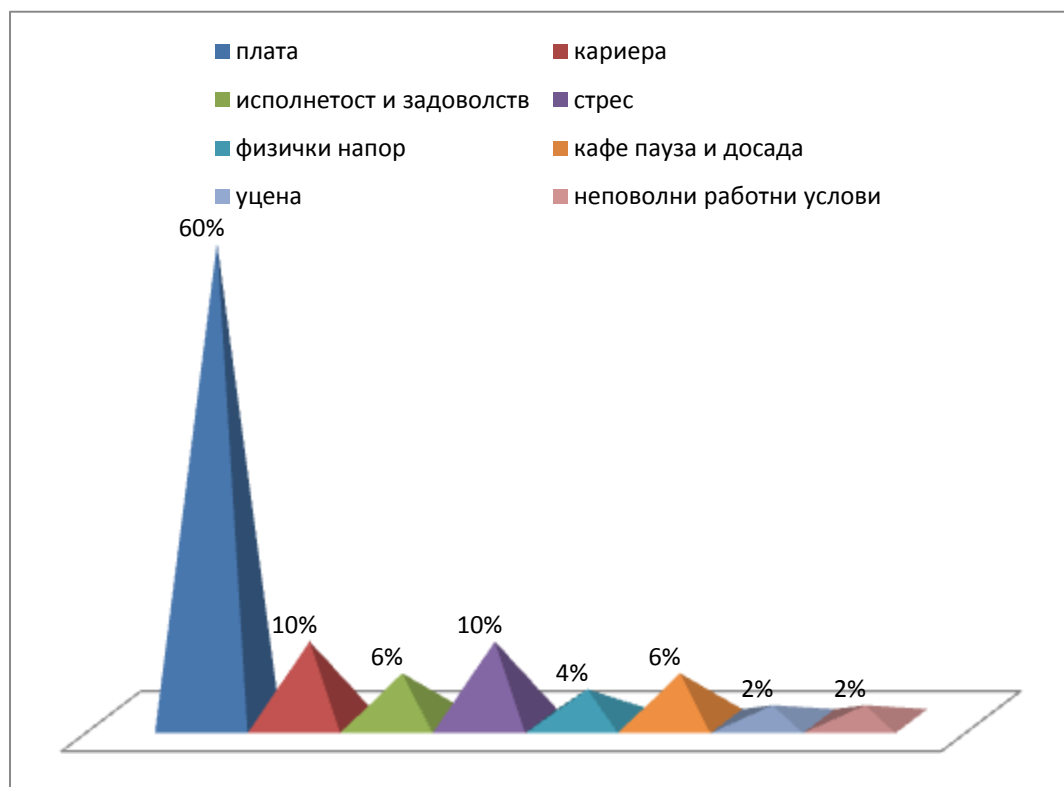
$$\chi^2_{0,05}=5,991$$

$$\chi^2=184$$

$$\chi^2 > \chi^2_{0,05}$$

Со пресметката на χ^2 ја отфрламе нултата хипотеза, а ја прифаќаме работната хипотеза дека исказите на вработените немаат еднакви фреквенции покажуваат дека животната егзистенција претставува мотив за работа, но не и задоволството од работата, можноста за докажување и кариера и сл.

Одговорите на шестото поставено прашање: која ви е првата асоцијација за Вашето работното место, се дадени на слика 16.



Слика 16. Искази на вработените за првата асоцијација за работното место

Figure 16. Statements of employees for first association workplace

Вкупно 60% одговориле дека тоа е платата, 10% одговориле дека тоа се кариерата и стресот, 6% исполнетост и задоволство но и досада и кафе пауза, 4% физички напор и 2% уцената и неповолните работни услови. Ваквите одговори кореспондираат и со одговорите на претходното прашање, односно можеме само да потврдиме дека во Република Македонија работниците работат за животна егзистенција, а своето работно место не го гледаат како можност за напредок кариера, задоволство, туку како инструмент преку кој ќе си обезбедат потребни средства за живот.

Разочарува фактот дека овај процент на испитаници кои одговориле пари и плата како прва асоцијација за работното место е особено висок, а 76% од испитаниците се млади односно на возраст од 19-35 години. Ваквите резултати можат да ги демотивираат работодавачите од една страна, а од друга пак да ги поттикнат да изнајдат начини како би ги натерале вработените да уживаат и целосно да се посветуваат на својата работа.

Табела 3. Пресметка на χ^2 вредноста според исказите на вработените за првата асоцијација за работното место

Table 3. χ^2 value calculation according to the statements of the employees for the first association for workplace

Првата асоцијација за работното место		Квантитативни показатели	Очекувани фреквенции	$(f - f_i')$	$(f - f_i')^2$	$(f1-f0)^2/f0$
плата		60	12,5	47,5	2256,25	180,5
кариера		10	12,5	-2,5	6,25	0,5
исполнетост и задоволство		6	12,5	-6,5	42,25	3,38
стрес		10	12,5	-2,5	6,25	0,5
физички напор		4	12,5	-8,5	72,25	5,78
кафе пауза и досада		6	12,5	-6,5	42,25	3,38
уцена		2	12,5	-10,5	110,25	8,82
неповолни работни услови		2	12,5	-10,5	110,25	8,82
		100			2383,25	190,66

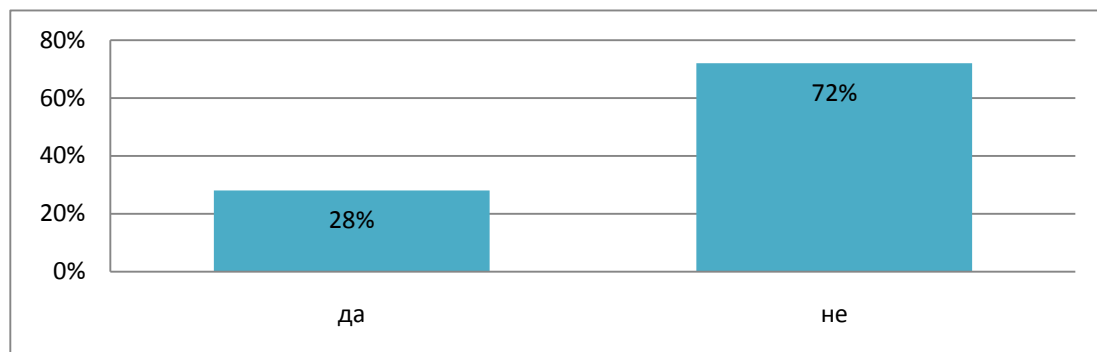
$$\chi^2_{0,05}=5,991$$

$$\chi^2=190,66$$

$$\chi^2 > \chi^2_{0,05}$$

Со пресметката на χ^2 ја отфрламе нултата хипотеза, а ја прифаќаме работната хипотеза дека исказите на вработените немаат еднакви фреквенции што покажува дека платата претставува прва асоцијација за работното место, но не и задоволството од работата, кариерата и сл.

Одговорите на седмото прашање: дали сметате дека сте доволно мотивирани на своето работно место, се дадени на слика 17.



Слика 17. Мотивираност на вработените на работното место

Figure 17. Motivation on employees in the workplace

Вкупно 28% од испитаниците одговориле дека се мотивирани, а висок процент, односно 72%, сметаат дека не се доволно мотивирани на работното место.

Табела 4. Пресметка на χ^2 вредноста според исказите на вработените дали се доволно мотивирани на своето работно место

Table 4. χ^2 value calculation according to the statements of the employees if they are motivated enough of his job

Дали сметате дека сте доволно мотивирани на своето работно место	Квантитативни показатели	Очекувани фреквенции	$(f - f_i')$	$(f - f_i')^2$	$(f_1 - f_0)^2 / f_0$
да	28	50	-22	484	9,68
не	72	50	22	484	9,68
	100			968	19,36

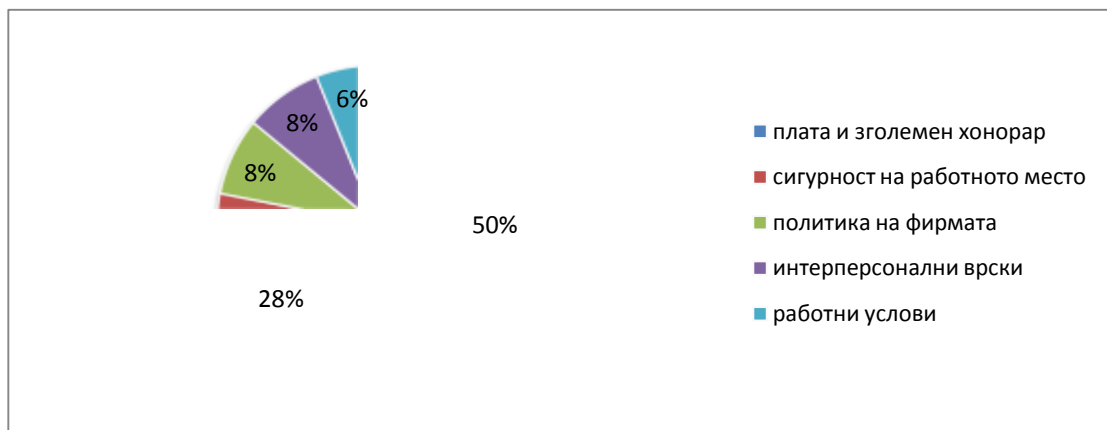
$$\chi^2_{0,05}=5,991$$

$$\chi^2=19,36$$

$$\chi^2 > \chi^2_{0,05}$$

Со пресметката на χ^2 ја отфрламе нултата хипотеза дека вработените се мотивирани на своите работни места, а ја прифаќаме работната хипотеза дека исказите на вработените немаат еднакви фреквенции и покажуваат дека не се доволно мотивирани на работното место.

На поставеното прашање: која е најголемата надворешна мотивација на работното место, вработените ги дадоа следниве одговори и истите се прикажани на слика 18.



Слика 18. Надворешна мотивација на истражуваните вработени

Figure 18. External motivation of surveyed employees

Според одговорите на анкетираниите испитаници, дури 50% од нив сметаат дека најголема надворешна мотивација на работното место е платата и зголемениот хонорар, 28% одговориле дека тоа е сигурноста на работното место, по 8% сметаат дека тоа е политиката на фирмата и интерперсоналните врски, а само 6% одговориле дека работните услови се најголем мотивирачки фактор.

Табела 5. Пресметка на χ^2 вредноста според исказите на вработените за тоа која е најголемата надворешна мотивација на работното место

Table 5. χ^2 value calculation according to the statements of the employees which is the largest external motivation in the workplace

Која е најголемата надворешна мотивација на работното место	Квантитативни показатели	Очекувани фреквенции	$(f - f_i')$	$(f - f_i')^2$	$(f_1 - f_0)^2 / f_0$
плата и хонорар	50	20	30	900	45
сигурност на работно место	28	20	8	64	3,2
политика на фирмата	8	20	-12	144	7,2
интерперсонални врски	8	20	-12	144	7,2
работни услови	6	20	-14	196	9,8
	100			1448	72,4

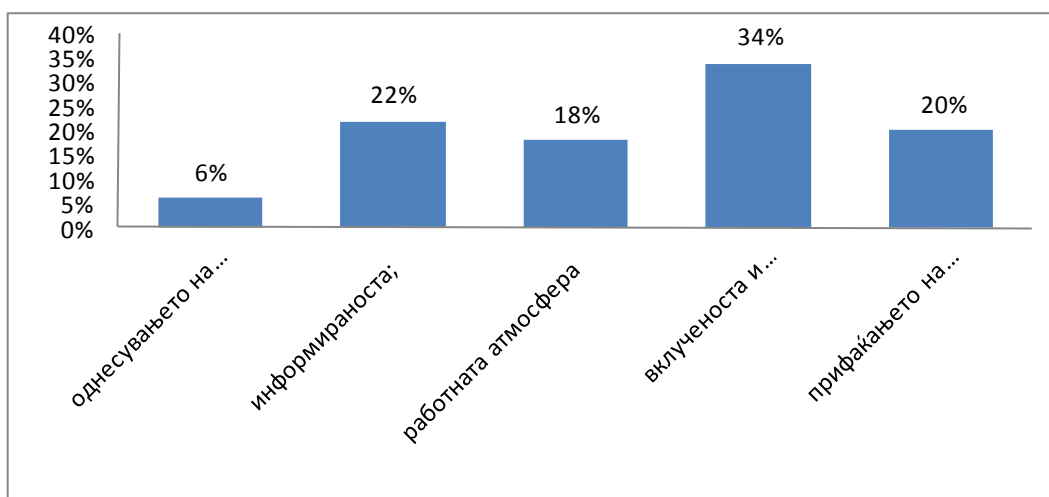
$$\chi^2_{0,05} = 5,991$$

$$\chi^2 = 72,4$$

$$\chi^2 > \chi^2_{0,05}$$

Со пресметката на χ^2 повторно се отфрла нултата хипотеза, а ја прифаќаме работната хипотеза дека според исказите на вработените платата, хонорарот и сигурноста на работното место се најголеми мотививи на работното место.

Со цел да се идентификуваат кои се поважни поттикнувачи на внатрешната мотивација, на испитниците им е поставено и деветтото прашање, а одговорите на вработените се прикажани на слика 19.



Слика 19. Искизи на вработените за поважните елементи, компоненти или поттикнувачи на внатрешната мотивација

Figure 19. Statements to employees about major elements, components or inducers of intrinsic motivation surveyed employees

Највисок процент, односно 34% од анкетираниите одговориле дека тоа е нивната вклученост и активностите на работното место, 22% одговориле дека тоа е нивната информираност, 20% сметаа дека најголем поттикнувач на внатрешната мотивација е прифаќањето на мислењата и предлозите на вработените во носењето на некоја одлука, за работната атмосфера се одлучиле 18%, а најмал процент сметаат дека однесувањето на раководителите е поттикнувач на внатрешната мотивација кај вработените.

Табела 6. Пресметка на χ^2 вредноста според исказите на вработените за тоа која е најголемата надворешна мотивација на работното место

Table 6. χ^2 value calculation according to the statements of the employees which is the largest external motivation in the workplace

Кои се поважни елементи, компоненти или поттикнувачи на внатрешната мотивација	Квантитативни показатели	Очекувани фреквенции	$(f - f_i')$	$(f - f_i')^2$	$(f1-f0)^2/f0$
однесувањето на раководството како	6	20	-14	196	9,8

идеал за вработените					
информираноста	22	20	2	4	0,2
работната атмосфера	18	20	-2	4	0,2
вклученоста и активноста на вработените	34	20	14	196	9,8
прифаќањето на мислењата, предлозите на вработените	20	20	0	0	0
	100			400	20

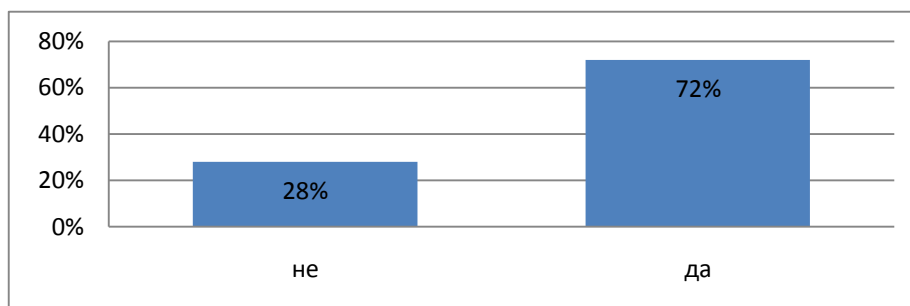
$$\chi^2_{0,05}=5,991$$

$$\chi^2=20,000$$

$$\chi^2 > \chi^2_{0,05}$$

Со пресметката на χ^2 повторно се отфрла нултата хипотеза, а ја прифаќаме работната хипотеза дека според исказите на вработените вклученоста и активноста на вработените, прифаќањето на мислењата, предлозите на вработените се најголеми компоненти или поттикнувачи на внатрешната мотивација на работното место.

На поставеното прашање: дали сметате дека надворешните или внатрешните фактори имаат поголема улога при мотивацијата на работното место, одговорите на вработените се прикажани на слика 20.



Слика 20. Влијанието на надворешните и внатрешните фактори врз мотивацијата на работното место

Figure 20. The influence of external and internal factors on motivation in the workplace

Само 28% сметаат дека внатрешните фактори имаат поголема улога при мотивацијата на работното место, а дури 72% сметаат дека надворешните фактори имаат пресудно влијание за мотивиран работник.

Табела 7. Пресметка на χ^2 вредноста според исказите на вработените за тоа дали сметаат дека надворешните или внатрешните фактори имаат поголема улога при мотивацијата на работното место

Table 7. χ^2 value calculation according to the statements of the employees on whether they think that external and internal factors have a much greater role in motivation in the workplace

Дали сматате дека надворешните или внатрешните фактори имаат поголема улога при мотивацијата на работното место	Квантитативни показатели	Очекувани фреквенции	$(f - f_i')$	$(f - f_i')^2$	$(f_1 - f_0)^2 / f_0$
Внатрешни фактори	28	50	-22	484	9,68
Надворешни фактори	72	50	22	484	9,68
	100			968	19,36

$$\chi^2_{0,05}=5,991$$

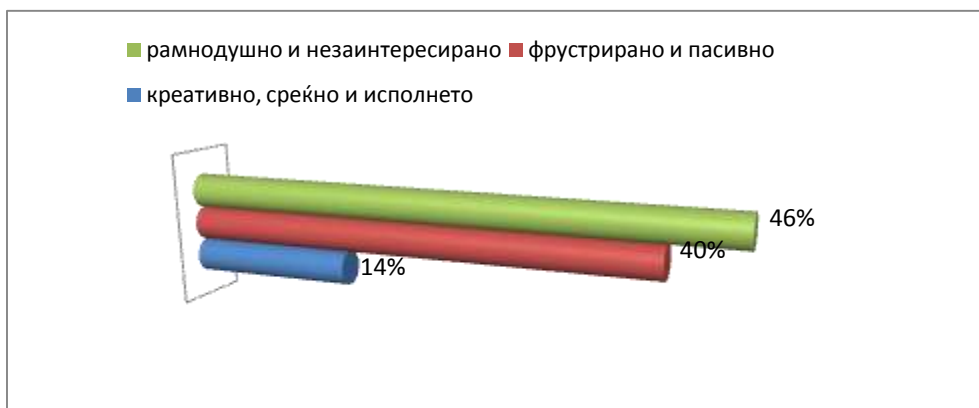
$$\chi^2=19,36$$

$$\chi^2 > \chi^2_{0,05}$$

Со пресметката на χ^2 повторно се отфрла нултата хипотеза, а ја прифаќаме работната хипотеза дека според исказите на вработените надворешните мотиви повеќе ги мотивираат вработените на работното место.

На последните две прашања од анкетниот лист побаравме и добивме одговор и од менаџерите кои работат во анкетираниите фирми, со цел да ги анализираме и споредиме резултатите од добиените одговори помеѓу вработените и менаџерите. Она што се забележува, како од табеларниот така и од графичкиот приказ, исказите на менаџерите и вработените се разликуваат.

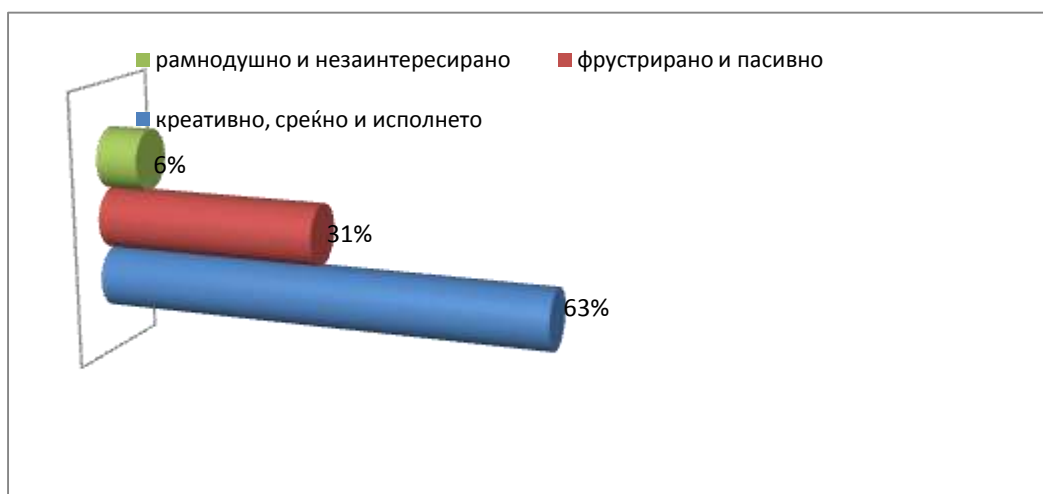
На прашањето како во моментов работната средина прави да се чувствувате, дури 46% од анкетираниите вработени одговориле дека работната средина ги прави рамнодушни и незаинтересирани, додека 40% од вработените се чувствуваат пасивно и фрустрирано, а само за 14% од вработените работната средина делува креативно и ги прави среќни и исполнети.



Слика 21. Искизи од вработените за нивно чувствување на работно место

Figure 21. Statements from employees about their feeling at workplace

А додека исказите на менаџерите се сосема спротивни од одговорите на вработените, висок процент односно 63% од испитаните менаџери сметаат дека своите вработени се чувствуваат креативни, среќно и исполнето, 31% фрустрирано и пасивно, а само 6% се рамнодушни и незаинтересирани.



Слика 21-а. Искизи од менаџерите за чувствување на вработените на работно место

Figure 21-a. Statements from managers about the feeling on employees at workplace

Во согласност со χ^2 – тестот, на добиените квантитативно изразени одговори на дваесет и првото прашање ќе извршиме пресметки, со цел да ја добиеме χ^2 вредноста и да ја споредиме со теоретската вредност.

Табела 8. Апсолутни вредности од исказите на вработените за нивно чувствување на работно место и исказите на менаџерите за чувствување на вработените за работно место

Table 8. Absolute values of the statements of the employees for their feeling at workplace and statements on managers about employees feeling at workplace

	Вработени	Менаџери	Вкупно
Креативно и среќно	14	63	77
Рамнодушно, незаинтересирано	46	31	77
Фрустрирано и пасивно	40	6	46
Вкупно	100	100	200

Табела 9. Добиени теоретски вредности од исказите на вработените за нивно чувствување на работно место и исказите на менаџерите за чувствување на вработените за работно место

Table 9. Obtained theoretical values of the statements of the employees for their workplace feeling and statements on managers about employees feeling at workplace

	Вработени	Менаџери	Вкупно
Креативно и среќно	38,5	38,5	77
Рамнодушно, незаинтересирано	38,5	38,5	77
Фрустрирано и пасивно	23	23	46
Вкупно	100	100	200

Откако ги извршивме потребните пресметки, ги добивме следниве вредност за χ^2 и коефициентот на контингенција:

Табела 10. Пресметка на χ^2 вредноста според исказите на вработените за нивно чувствување на работно место и исказите на менаџерите за чувствување на вработените за работно место

Table 10. χ^2 value calculation according to the statements of the employees for their workplace feeling and statements on managers about employees feeling at workplace

	f1	f0	f1-f0	(f1-f0) ²	(f1-f0) ² /f0
a	14	38,5	-24,5	600,25	15,591
b	63	38,5	24,5	600,25	15,591
c	46	38,5	7,5	56,25	1,461
d	31	38,5	-7,5	56,25	1,461
e	40	23	17	289	12,565
f	6	23	-17	289	12,565
$\chi^2 =$				59,234	

За да има значење вредноста на χ^2 треба да биде поголема од табличната вредност.

$$\chi^2_{0,05}=5,991$$

$$\chi^2=59,234$$

$$\chi^2 > \chi^2_{0,05}$$

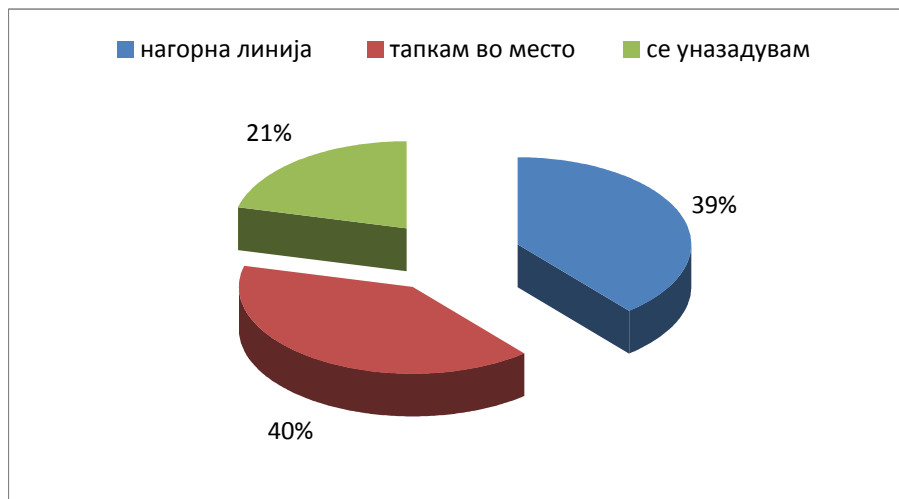
Интензитетот на меѓусебната поврзаност се мери со коефициентот на контингенција, во случајов тој изнесува $c=0.478$

$$C = \sqrt{\frac{\chi^2}{N + \chi^2}} = \sqrt{\frac{59,23}{259,23}} = \sqrt{0,22850} = \mathbf{0,478}$$

Од резултатите се воочува дека пресметаната вредност за χ^2 ($\chi^2=59,234$) е поголема од табличната вредност на χ^2 . Ова покажува дека испитуваните варијабли се меѓусебно зависни, односно разликите се доста значајни, бидејќи добиените фреквенции доста отстапуваат од очекуваните фреквенции. Додека пак коефициентот на контингенција C , кој ја покажува висината (јачината) на поврзаност изнесува $0,478$ ($C = 0,478$), означува дека меѓузависниот модалитет на испитуваните варијабли е многу слаб. Сето ова нè насочува да констатираме дека вработените не се задоволни од своето работно место, односно не се чувствуваат среќно и задоволно.

Слична конотација на одговорите добивме и на последното поставено прашање кое беше поставено со цел да се открие

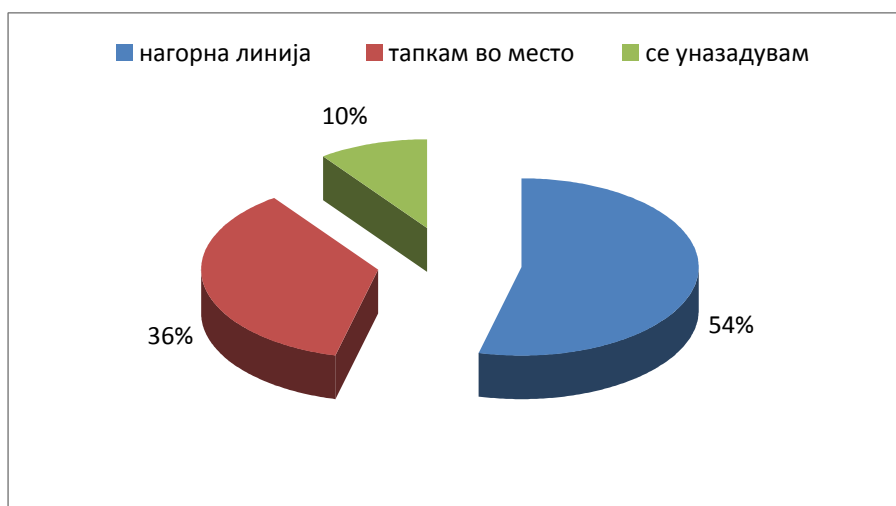
тенденцијата на професионалниот развој на вработените. Според добиените резултати можеме да констатираме дека 40% од вработените имаат чувство дека „тапкаат во место“ во нивната професионална кариера, 21% сметаат дека се уназадуваат, а останатите 39% сметаат дека нивната кариера оди во нагорна линија.



Слика 22. Искази од вработените за нивниот професионален развој

Figure 22. Statements from employees for their professional development

Од друга страна пак, менаџерите имаат погрешна перцепција и лоша оценка за тенденцијата на професионалниот развој на своите вработени, така 54% од анкетираниите менаџери сметаат дека своите вработени имаат можност и се унапредуваат во својот професионален работен век, 36% од менаџерите сметаат дека на своите вработени не можат и не им нудат можност за професионален напредок и затоа тие тапкаат во место, а 10% се скептици и сметаат дека работното место го уназадува персоналот.



Слика 22-а Искази од менаџерите за развојот на вработените
Figure 22-a. Statements from managers about development at employees

Во согласност со χ^2 – тестот, на добиените квантитативно изразени одговори на дваесет и второто прашање ќе извршиме пресметки, со цел да ја добиеме χ^2 вредноста и да ја споредиме со теоретската вредност.

Табела 11. Апсолутни вредности од исказите на вработените и менаџерите за развојот на вработените на работното место

Table 11. Absolute values of the statements of the employees and managers for the development of employees in the workplace

	Вработени	Менаџери	Вкупно
Нагорна линија	39	54	93
Тапкање во место	40	36	76
Уназадудување	21	10	31
Вкупно	100	100	200

Табела 12. Добиени теоретски вредности од исказите на вработените и менаџерите за развојот на вработените на работното место

Table 12. Obtained theoretical values of the statements of the employees and managers for the development of employees in the workplace

	Вработени	Менаџери	Вкупно
Нагорна линија	46,5	46,5	93
Тапкање во место	38	38	76
Уназадување	15,5	15,5	31
Вкупно	100	100	200

Откако ги извршивме потребните пресметки, ги добивме следниве вредност за χ^2 и коефициентот на контингенција:

Табела 13.Пресметка на χ^2 вредноста според исказите на вработените и менаџерите за развојот на вработените на работното место

Table 13. χ^2 value calculation according to the statements of the employees and managers for the development of employees in the workplace

	f1	f0	f1-f0	(f1-f0) ²	(f1-f0) ² /f0
a	39	46,5	-7,5	56,25	1,21
b	54	46,5	7,5	56,25	1,21
c	40	38	2	4	0,105
d	36	38	-2	4	0,105
e	21	15,5	5,5	30,25	1,952
f	10	15,5	-5,5	30,25	1,952
				$\chi^2 =$	6,533

За да има значајност вредноста на Х-Кв треба да биде поголема од табличната вредност.

$$\chi^2_{0,05}=5,991$$

$$\chi^2=6,533$$

$$\chi^2 > \chi^2_{0,05}$$

Интензитетот на меѓусебната поврзаност се мери со коефициентот на контингенција, во случајов тој изнесува $c = 0,178$

$$C = \sqrt{\frac{x^2}{N + x^2}} = \sqrt{\frac{6,53}{206,53}} = \sqrt{0,03163} = 0,178$$

Од резултатите се воочува дека пресметаната вредност за χ^2 ($\chi^2 = 6,533$) е поголема од табличната вредност на χ^2 . Ова покажува дека испитуваните варијабли се меѓусебно зависни, односно разликите се доста значајни бидејќи добиените фреквенции доста отстапуваат од очекуваните фреквенции. Додека пак коефициентот на контингенција C , кој ја покажува висината (јачината) на поврзаноста, изнесува 0,178 ($C = 0,178$) тоа означува дека меѓузависниот модалитет на испитуваните варијабли е многу слаб. Сето ова нè насочува да констатираме дека вработените недоволно професионално се развиваат на работното место.

Ваквите искази на менаџерите компарирано со исказите на вработените се секако резултат на недоволната информираност на менаџментот за своите вработени, незаинтересираност за својот персонал, непрофесионалост во поглед на знаењата и вештините што ги поседуваат менаџерите, менаџерите го гледаат само својот интерес и често претставуваат лажна слика за климата во една фирма сл., а сето тоа е резултат на лошата стратегија за мотивација на своите вработени од страна на менаџментот во една фирма, на сметка на задоволството и напредокот на вработените. Како резултат на недоволната мотивација работниците се чувствуваат рамнодушно, незаинтересирано, фрустрирано и пасивно, немотивираниот работник не носи резултати, а фирмите се среќаваат со неефективност и неефикацност при извршувањето на работните задачи. Доаѓањето на работа само „колку ред да помине“ се одразува на целокупните организациски перформанси и на успехот на фирмата. Затоа менаџерите мора сериозно да размислат и да ги мотивираат своите вработени, но факт е дека надворешните фактори како фактори за мотивирање сè уште доминираат кај вработените во македонските фирми, а тоа може да се каже дека е резултат на целокупната неповолна економска состојба во Република Македонија.

4.2.3. Организациските перформанси и нивното подобрување преку примерот на Волт Дизни (студија на случај)

Волт Дизни, без сомнение, е најзаслужен за промоцијата на цртаниот филм, како и еден од најпознатите и најмоќни ликови во светот на филмот и стрипот на сите времиња. Со години беше водечки во светот на цртаниот филм, а долго и технички ненадминлив. Оваа компанија е една од најголемите медиумски конгломерати во светот. Внатрешната ефикасност на компанијата се гледа во зголемувањето на нејзината продажба од 21.8%, сепак, компанијата трпи загуби од рекламните и финансиските области.

Мотивираноста на вработените е слаба страна на оваа компанија. Внатрешните несогласувања во рамките на организацијата и недостатокот на зајакнување на вработените создаде средина со слаб работнички морал. Тоа пак предизвика исто така закржлавена способност на вработените да бидат иновативни и да ги користат нивните креативни генијални умови, кои ја направија компанијата славна на почетокот. Во 2008 година „Волт Дизни“ ќе забележи пад на цената на акциите од 15% во последните 5 години од 2004.

Историјата покажува дека двата харизматични лидери во „Волт Дизни компани“, Волт Дизни и Мајкл Иснер ја остварија промената во компанијата преку харизматично раководство. Но Боб Игер ја водеше компанијата низ депресијата и помогна да се обликува како циновски медиум. Во денешната организациона средина е тешко лидерите да ги држат своите вработени приземјени, фокусирани и мотивирани кон остварување на позитивни цели.

Организациите во 21 век бараат лидери кои ги поддржуваат промените, ги промовираат вработените и нивните способности, ја зајакнуваат колаборацијата, диверзификацијата и очекуваат лидерите да имаат повисоки цели. Боб Игер, новиот сопственик на оваа империја, има голема работа пред себе, а тоа е да докаже дека организацијата ги има имплементирано сите неопходни елементи кои се наведени

претходно и со помош на кои ќе ги подобри организациските перформанси за компанијата.

Емоционално интелигентна личност е онаа која има способност да согледа, идентификува, разбере и успешно да менаџира со емоциите, како со своите така и со туѓите. Иснер бил толку фокусиран со себеси, така што не бил во можност да ги преземе другите точки на гледање. Игер веќе почна да покажува способност за изведување и создавање на врски помеѓу своите вработени. Компанијата „Дизни“ била изградена врз креативноста, Игер мора да ја врати довербата и креативноста назад во организацијата за да може продуктивноста да добие повторно сила.⁷²

„Дизни“ ќе има потреба од креативност на вработените за да ја одржи организацијата и да развие нов пазар за потрошувачи. Иснер не бил загрижен за способностите на врвниот менаџмент. Тој сакал вработените да ги следат неговите одлуки и да му ги пријават сите информации за тој да донесе одлука. Тоа беше причината поради која ги остави вработените со многу малку елан. Игер за да ги охрабри промените мора да биде способен да развие лидерство надвор од неговиот менаџмент тим, со што ќе им помогне на другите да растат и да се развиваат и да им овозможат развој на нивните потенцијали отколку да ги контролираат или лимитираат.

Дел од лидерските способности е да ги канализираат мотивациите на оние кои го следат кон постигнување на организационата визија и мисија и цели. Лидерите кои се потпираат на мотивационите теории, помагаат да ги задоволат нивните следбеници и потребите со цел зголемување на перформансите на организацијата. Кога компанијата била под Иснер, тогаш го следеле мотивирањето по принципот на „морков и стап“. Поттикот на „морков“ (бонус) и „стап“ (губење на работата) не може да биде основата во комуникацијата меѓу менаџерот и работникот. Задача на менаџерот е да открие што ги мотивира вработените и да го негува тоа сознание. Тој треба да создаде околина што ги поттикнува личните мотивации на секој индивид.

⁷² The Walt Disney Company, “March 2004 annual shareholder meeting”, 2010, p. 6-10. Пристапено 12.7.2011

Ако наместо пристапот „морков и стап“, менаџерот да побара мислење од соработниците и вработените, покаже почитување и верување дека добро ќе ја завршат работата, резултатите ќе бидат далеку подобри. Едноставно, менаџерот треба да стане дел од вработените, а не да се издигнува над нив. Ако вработените се лојални, високопродуктивни и постигнуваат завидни резултати, тоа е затоа што менаџментот ги класифицира како најголем приоритет на компанијата. Игер овозможил околината за работа да создаде услови секој вработен сам да си го пронајде местото и да се мотивира најдобро што може. Игер го заборавил пристапот „морков и стап“ и изградил релации со своите вработените, со што им помогнал самите да се мотивираат. Игер се фокусирал на средината која ги охрабрува луѓето да наоѓаат вредности, значење и смисла на нивната работа. Игер, исто така, помогнал да се создаде и адаптабилна култура. Преку неа вработените имаат автономија за да донесуваат одлуки, лидерите ја охрабруваат и наградуваат креативноста, експериментите и преземањето на ризици. Променливата култура во рамките на организацијата зазема време и посветеност. Игер воспоставил строги визии за да ѝ помогне на компанијата да создаде поздрава организациона структура.

4.2.4. Формулирање на заклучоци од емпириското истражување

Моделите и тестовите кои беа обработени во ова истражување дадоа придонес во докажувањето на оправданоста и потребата на нашето истражување и поставување на нашите хипотези во правец на согледување на влијанието на внатрешната мотивација на вработените врз унапредувањето на севкупните перформанси во организациите. Овие тестови ни ја покажаа корелацијата и испитувањето на зависноста помеѓу ставовите на вработените и менаџерите за влијанието на внатрешната мотивација. Од добиените резултати може да согледаме дека испитаниците се претежно на возраст до 19 до 35 години, што беше и предвидлив резултат бидејќи анкетата ја спроведовме електронски.

Поголемиот дел од испитаниците се жени, а нивото на образование е претежно средно и високо.

Првиот модел на χ^2 квадрат тестот покажа слаба корелација и сличност на исказите на вработените, однесувајќи се на општиот впечаток за тоа од што вработените се мотивирани на своето работно место. Со пресметката на χ^2 ја отфрламе нултата хипотеза, а ја прифаќаме работната хипотеза дека исказите на вработените немаат еднакви фреквенции покажуваат дека животната егзистенција претставува мотив за работа, но не и задоволството од работата, можноста за докажување и кариера и сл. Тоа се потврди со вредноста на χ^2 од 184,00 која беше доста поголема од табличната вредност. Иако е слаба оваа корелација, сепак се покажа дека истата врска е слаба и ја отфрла нашата хипотеза за влијанието на внатрешната мотивација на вработените врз унапредувањето на севкупните перформанси во организациите. Исто така, со пресметка на χ^2 квадрат тестот покажа дека исказите на вработените немаат еднакви фреквенции и дека платата претставува прва асоцијација за работното место, но не и задоволството од работата, кариерата и сл.

Вкупно 28% од испитаниците одговориле дека се мотивирани, а висок процент односно 72% сметаат дека не се доволно мотивирани на работното место. Затоа со пресметка на χ^2 квадрат тестот се отфрла хипотезата дека вработените се мотивирани на своите работни места, а ја прифаќаме работната хипотеза дека исказите на вработените немаат еднакви фреквенции и покажуваат дека не се доволно мотивирани на работното место. Тоа се потврди со вредноста на χ^2 од 19,360 која беше поголема од табличната вредност.

Дури половина од испитаниците одат на работа само затоа што мораат да заработуваат, додека другата половина оди на работа затоа што си ја сака работата, со исклучок на мал дел кој оди на работа затоа што другите така прават. Платата и зголемените хонорари се тие кои влијаат најмногу на среќата на вработените, додека во втор план доаѓаат можностите за напредок и кариера. Со пресметката на χ^2 повторно се отфрла нултата хипотеза, а ја прифаќаме работната хипотеза дека според исказите на вработените платата, хонорарот и сигурноста на

работното место се најголеми мотиви на работното место, а тоа се потврди со вредноста на χ^2 од 72,400 која беше доста поголема од табличната вредност.

Како паважни поттикнувачи на внатрешната мотивација вработените ја истакнуваат нивната вклученост и активност на работно место, информираноста, прифаќањето на нивните предлози и сл.

Заклучокот, на крајот, би бил едноставен. Преку анкетата може да забележиме дека задоволството и мотивацијата на работниците не е на некое задоволително ниво, но секако дека има простор за натамошно зголемување на истите со цел да се искористи човечкиот потенцијал. Секој работодавец треба да се праша колку од горенаведените работи ги применува во својата компанија, дали гледа насмеани лица покрај себе или е опкружен со чудна тишина и атмосфера која гуши. Она што загрижува е фактот што менаџерите или не се доволно информирани за своите вработени, имаат погрешна перцепција и лоша оценка за тенденцијата на професионалниот развој на своите вработени, не располагаат со вештини и знаење со кои лесно и точно би се откриле мотивите на својот персонал, често го гледаат својот интерес и сл., а тоа го воочивме преку добиените одговори на последните две прашања од анкетниот лист. Она што се забележува е дека исказите на менаџерите и вработените се разликуваат. Иако реално вработените на своите работни места се чувствуваат рамнодушно и незаинтересирано, фрустрирано и пасивно, според менаџерите тие се среќни, креативни и исполнети.

Интензитетот на меѓусебната поврзаност се мери со коефициентот на контингенција, и во случајов тој изнесува $c=0.478$, овај показател ја покажува висината (јачината) на поврзаноста, а со тоа се означува дека меѓузависниот модалитет на испитуваните варијабли е многу слаб. Од резултатите се воочува дека пресметаната вредност за χ^2 изнесува 59,234 и е поголема од табличната и ова покажува дека испитуваните варијабли се меѓусебно зависни, односно разликите се доста значајни, бидејќи добиените фреквенции доста отстапуваат од очекуваните фреквенции. Сето ова нè насочува да констатираме дека вработените не се задоволни од своето работно место, односно не се

чувствуваат среќно и задоволно, а размислувањата на менаџерите не се точни. Од друга страна пак, менаџерите имаат погрешна перцепција и лоша оценка за тенденцијата на професионалниот развој на своите вработени. Така најголем процент од анкетираниите менаџери сметаат за своите вработени дека имаат можност и се унапредуваат во својот професионален работен век, додека најголем процент од вработените сметаат дека тапкаат во место. Во согласност со χ^2 – тестот, на добиените квантитативно изразени одговори на дваесет и второто прашање се утврдува дека пресметаната вредност за χ^2 6,533 е поголема од табличната вредност на χ^2 , со тоа повторно се докажува дека испитуваните варијабли се меѓусебно зависни, но разликите се доста значајни, бидејќи добиените фреквенции доста отстапуваат од очекуваните фреквенции. Додека пак коефициентот на контингенција означува дека меѓузависниот модалитет на испитуваните варијабли е многу слаб. Сето ова нè насочува да констатираме дека реално вработените недоволно професионално се развиваат на работното место, а менаџерите не се доволно информирани.

Како што можевме да видиме од обработените резултати од сите модели и тестови на испитувањето на зависност на ставовите на вработените со оние на менаџерите, можеме да заклучиме дека таа корелација е многу слаба и дека, всушност, мислењата и ставовите на менаџерите и ставовите на вработените се доста различни и меѓусебно се разликуваат. Ова покажува дека нашето истражување има смисла и ја покажува фактичката состојба во нашите компании дека не се внимава на мотивирањето и менаџерите несериозно се однесуваат во поглед на задоволувањето на интересите на вработените, со што вработените недоволно влијаат врз унапредувањето на перформансите во организацијата, а со тоа го нарушуваат својот деловен имиџ и ја слабеат својата позиција на пазарот.

Доколку е така, предлозите од анкетата би можеле да користат како одличен водич за тоа како би можел истиот да ги награди и стимулира своите вработени, да им влијае позитивно на нивното задоволство и мотивација и со тоа директно да влијае на крајниот аутпут. Во спротивно, флукуацијата во фирмата е неизбежна, бидејќи

незадоволните работници ќе ја чекаат првата шанса да ја напуштат компанијата, а тоа директно ќе влијае на вкупните трошоци на компанијата, поради дополнителните трошоци кои ќе настанат за регрутација и селекција на новите вработени и нивна понатамошна обука.

Поради овие причини е неопходно да се промени свеста и размислувањата кај работодавците кои мислат дека наградите и дополнителните бенефиции претставуваат трошок кој може да го избегнат. Напротив, тие мора да сфатат дека тоа е составен дел од деловното работење и дека истото е една константа инвестиција, која подоцна се враќа со зголемено производство, поквалитетен аутпут и значително намалување на флукуацијата.

Менаџерите мора да се потрудат да станат влијателен дел како фактор кој ќе ги мотивира вработените и воедно ќе мора да развие визија и стратегии и да ги води вработените кои ќе имаат зголемена внатрешна мотивација. Вработените ќе имаат потреба од менаџерот да создаде слика на високо посакувана иднина и подобри перформанси на фирмата.

5. КРЕИРАЊЕ НА МОДЕЛ ЗА ПОДИГНУВАЊЕ НА ВНАТРЕШНАТА МОТИВАЦИЈА НА ВРАБОТЕНИТЕ ЗА УНАПРЕДУВАЊЕТО НА СЕВКУПНИТЕ ПЕРФОРМАНСИ ВО ОРГАНИЗАЦИИТЕ

5.1. Подигнување на внатрешната мотивација на вработените преку подобрување на нејзините компоненти

Внатрешната мотивација е долгорочна мотивација и таа делува врз побудите на душата на човекот и причинуваат внатрешно задоволство или незадоволство. Тоа внатрешно задоволство води кон успех во работењето т.е. унапредување на квалитетот. Обратно, внатрешното незадоволство влече наназад.

Значи, внатрешната мотивација произлегува од воодушевувањето (идеализирањето), задоволството и побудите (поттикнувањата) кои се чувствуваат во душата на личноста. Таа, всушност, се рефлектира само на личноста (човекот) и преку него се одразува во организацијата. Личноста го чувствува тоа ⁷³.

Поконкретен пример, правилна, јасна и редовна информација во организацијата, поткрепена со впечатливи и убедливи (вистински) факти, внатрешно, душевно го мотивира вработениот за посериозно залагање и унапредување на квалитетот, бидејќи тој се чувствува како дел од колективот, па затоа и е информиран.

Додека пак добиената плата со која човекот ги задоволува своите потреби, потребите на семејството и сл. со храна, облека, склониште и тн. претставува надворешна мотивација.

Како поважни фактори за подигнување на внатрешната мотивација на вработените, а со тоа и унапредувањето на севкупните перформанси во организациите ги преферираме следниве:

- идеализирање на однесувањето на раководството во организацијата;
- навремена, јасна и целосна информираност во организацијата;

⁷³ Проф. д-р Т. Мицески, Основи на менаџмент, Економски факултет-УГД, Штип

- креирање на добра работната атмосфера, односно добри меѓучовечките односи;
- вклучување и активност на вработените во одлучувањето;
- прифаќање на мислењата, предлозите на вработените во заедничка дискусија и градење на правилен став (носење на правилна одлука).

5.1.1. Идеализирање на однесувањето на раководството во организацијата

За одржување на долгорочен успех на организацијата, важно е да се применува постојано подобрување на квалитетот на односот помеѓу раководителите и вработените (јасно дефинирање на очекувањата и целите, искрена грижа за вработените, препознавање и поттикнување на достигнувањата, признавање на мислењата и идеите на вработените). Исто така, важно е и одржување на квалитативните односи помеѓу раководителите, како и помеѓу вработените, каде што, сепак, како фактор се јавува менаџерот т.е. лидерот во организацијата.

Станува збор за воведување на концептот на ангажираност на вработените кај организациските раководители што од раководителите во голема мера бара да го променат својот традиционален поглед и стил на раководење, т.е. управување со луѓе, притоа имајќи ја предвид поголемата демократичност на вработените во изнесувањето на своите позитивни мислења во одлучувањето и воопшто во работењето.

Демократизацијата во одлучувањата значи дека раководителите се принудени во многу голема мера да ги консултираат вработените уште во првите фази на планирање и усвојување на деловните стратегии, што бара и промена на пристапот и тактиката во комуницирање со вработените. Станува збор за активното ангажирање учество на вработените кога треба да придонесат во промените и учествување во имплементирање на одлуките.

Ангажираноста односно учеството на вработените во помагањето на одлучување исто така не е (како сметаат многу раководители) нешто

што се подразбира само по себе, туку е дел од секојдневните навики и практика во раководењето, па со оглед на тоа, раководителите се повторно оние кои со соодветна (интерна) комуникација и ги обезбедуваат потребните предуслови и соодветна клима за реализација на концептот на ангажираност на вработените. Ангажираноста односно учеството заедно со успешноста во работењето, станува нов, објективен критериум кој исто така овозможува сигурна прогноза на успешни финансиски резултати, како фактор кој ги интересира менаџментот, т.е. раководството.

Успешните раководители ќе мораат својата работа да ја насочат не само кон подобро управување со работните процеси, туку и на максимизирање на ангажираноста и учеството на вработените во помагањето на одлучувањето за успешното работење. Тоа, исто така, дава значење дека управувањето со човечки ресурси станува задолжителен работен потсистем кој ќе мора да се интегрира во сите нови деловни модели.

Доколку фирмата сака да ја подобри ангажираноста и деловните постигнувања, неопходно е концептот на задоволство на вработените (исто така и задоволство на клиентите, односно купувачите) да биде непосредно и ефикасно поврзан со вкупното управување на работното постигнување и факторите за управување на односите со купувачите, имајќи предвид дека со тоа и раководителите ќе имаат интерес за спроведување на различни програми за поттикнување на задоволството и ангажираноста на вработените.

Поврзаност на задоволството на вработените и работните постигнувања, т.е. комбинацијата на високо задоволство на вработените и високо работно постигнување, можеме да го дефинираме како поим за ангажираност и учество на вработените.

5.1.1. Организациската култура односно одржувањето и унапредувањето на добрите меѓучовечките односи

Организациската култура претставува клучна варијабла на ефикасноста на водството во една организација, односно организациската култура во голема мера има влијание на тоа кој стил на водство од страна на менаџерите ќе се практикува и во која насока ќе се градат, одржуваат и унапредуваат добрите меѓучовечки односи во таа организација.

Ефикасноста на селектираниот стил на водство во голема мера зависи од компатибилноста со организациската култура. Во тој контекст, при решавањето на проблемите, менаџирањето во организацијата може да биде ориентирано кон задачите или ориентирано кон луѓето. Ориентираноста кон задачите претпоставува рационална општествена структура, во која главна улога игра системот и правилата на однесување, додека ориентацијата кон луѓето подразбира пристап во кои проблемите се решаваат со директно влијание врз луѓето.⁷⁴

Еден од најважните менаџерски импликации на организациската култура е поврзана со одлуките на селекција на нови вработени. Затоа тука треба посебно да се внимава. На пример, ако се вработат лица чии вредности не се на исто ниво на погледи на културата со оние на организациската култура може да резултира во незадоволство и намалена мотивација кај вработените.

Новите вработени не се целосно индоктринирани од организациската култура⁷⁵. Поради своето непознавање на културата тие може да ги разбрануваат поставените норми. Социјализацијата е чекор кој треба да ја преземе организацијата за да може вработениот да се приспособи на новата култура. Најкритичен момент на социјализација е влегувањето во компанијата: ова е моментот кога организацијата

⁷⁴ Васил Поповски, „Влијание на организациската култура врз деловноста на претпријатијата“, Универзитет „Св. Кирил и Методиј“, Економски институт, Скопје, 2001, стр.140-141

⁷⁵ Ема Есмерова, „Менување на организациската култура - За да се направи комплетна промена на културата во организацијата потребно е прво да се направи дијагноза“, Скопје, 2010, стр.1

започнува да го обликува вработениот. Организацијата го социјализира секој вработен во текот на целата негова кариера.

Социјализацијата се состои од три фази: периодот пред започнување со работа, запознавањето и метаморфозата.

Првата фаза е знаењето што постои пред да се вклучи новиот вработен. Оваа фаза се состои од сето она што новиот вработен го има како знаење и како збир на вредности, ставови и очекувања од организацијата. На многу работни места, особено во професионалната работа, новите членови ќе мора да поминат низ обуката на социјализација. Селективниот процес дава информации на идните вработени за организацијата да видат дали може да се вклопат во нејзината средина.

Во втората фаза идниот работник ја гледа организацијата и може да се соочи со дисхармонија меѓу очекувањата и реалноста. Личноста се соочува со дихотомија меѓу неговите очекувања во однос на работата, соработниците, шефот и целата организација – и со реалноста. Ако очекувањата се точни тогаш оваа фаза не е значајна. Кога очекувањата и реалноста се разликуваат, вработениот тогаш мора да ја помине фазата на социјализација која ќе го оддалечи од претходните ставови и ќе ги усвои новите. Во краен случај, работникот може воопшто да не се вклопи во новата средина.

Во третата фаза, метаморфозата, се случуваат промени кои бараат подолго време да се воспостават. Во оваа фаза, вработениот ги усовршува своите работни обврски и ги прави приспособувањата кон средината. Колку повеќе менаџментот се потпира на програмите за социјализација кои се формални, колективни, сериски и кои ја истакнуваат разновидноста, толку е поголема можноста вработените активно да се вклучуваат во работната атмосфера, но и можност да се создадат стандардизирани и предвидливи однесувања. Метаморфозата е заокружен процес кога новиот член се чувствува удобно на своето работно место и во организацијата. Тој ги има прифатено внатрешните норми во рамките на организацијата.

Во истражувањето спроведено од страна на Економскиот факултет во Скопје⁷⁶, за анализата на работата на менаџерите, во однос на времето што менаџерите го посветуваат на основните функции на менаџментот, според мислењето на менаџерите, просечната застапеност на функциите на менаџментот според нивоа на менаџмент е следна:

На врвно ниво на менаџмент:

1. организирање.....27,24%
2. координирање.....22,50%
3. планирање.....22,11%
4. контролирање.....18,35%
5. мотивирање.....10,50 %

На средно ниво на менаџмент:

6. организирање.....28,68%
7. координирање.....22,47%
8. планирање.....20,67%
9. контролирање.....17,95%
10. мотивирање.....12,07%

Ова наведува на заклучокот дека повеќемина менаџери во Република Македонија ја негуваат вредносната димензија на ориентираност кон задачите, додека пак ориентираноста кон луѓето се издвојува помал простор. Од добиените одговори може да се заклучи дека менаџерите на врвно и средно ниво ги сметаат за најважни функциите на организирање, координирање и планирање, додека на улогата на мотивирање посветуваат многу малку од своето време.

⁷⁶ Љубомир Дракулевски, „Лидерство-основи за ефективен стратегиски менаџмент“- докторска дисертација, Скопје, 1998

5.1.2. Информираност

Кога вработените ги имаат соодветните знаења и потребните ресурси од една страна, а од друга доколку се подобро информирани, тие побрзо ќе ги решаваат проблемите и ќе донесуваат одлуки коишто се во насока да се подобри севкупната перформанса на организацијата. Вработените многу лесно можат да го идентификуваат што е она што им недостасува како напредно знаење или одредена вештина за да бидат уште подобри во иднина. Во сето ова големо влијание има улогата на менаџерот, претпоставениот.

Мошне е значајно вработените да добиваат доволен број информации, бидејќи „тие сакаат и заслужуваат да бидат информирани за нештата што влијаат врз нив и нивната работа; да ја делат заедничката визија за организацијата, со што добиваат ‘поголема слика’ и чувство за припадност на организацијата и се стекнуваат со поголема мотивација“⁷⁷. Од друга страна, комуницирањето со екстерната јавност не може оптимално да се одвива ако интерната јавност не е доволно добро информирана, вклучена во процесите на работење и мотивирана за успешно извршување на својата работа.

Често пати од страна на вработените се жалат дека нивниот претпоставен никогаш не им дава повратна информација, поради тоа и никогаш не можат да бидат сигурни во тоа колку добро ја сработиле својата обврска.

Менџерите треба да обезбедуваат редовни повратни информации за да ги мотивираат своите вработени. Секој вработен сака да знае колку добро ја завршил и исполнил својата обврска, дури и при застранување од претходно утврдените стандарди, менџерите треба отворено да го изнесат своето разочарување, мислење во врска со нивните незадоволителни резултати, оваа информација треба да ја добијат во најкус можен рок. Од друга страна, информацијата за квалитетно извршена работа ќе делува мотивирачки врз работата на работниците.

⁷⁷ Сузана Џамтоска-Здравковска, „Перцепцијата за организацијата ја создаваат вработените“, Статија, Скопје, 2011, стр.1

Но тука не станува збор само за информациите кои менаџерот треба да им ги дава на вработените во однос на нивните перформанси, туку и сите информации кои се однесуваат на работата, работните задачи, деловни процеси случувања, идни планови и сл.

5.1.4. Вклученоста и активноста на вработените во дискусиите на одделни проблеми во работењето

Вработените се клучен елемент потребен за изградба на пријатна организациска култура базирана на овластување и поголемо ниво на слобода, а од особена важност е и вклученоста и активноста на вработените во дискусиите на одделни проблеми во работењето. Менаџерот ја презема одговорноста за да ги насочи вработените да ја преземат својата одговорност која се однесува на успехите и проблемите во работењето. Вработените треба да се консултираат при утврдување на позитивните работи кај поставените цели и задачи, тие треба да бидат вклучени во одредени дискусии, состаноци со цел да се подигне свеста за одредени работни задачи, од нив да се побара помош за решавање на проблемите, идеи во врска со нови договори планови, задачи на фирмата и сл. На слика 20 е прикажан тек на состанок за оценка на целите и задачите во една фирма каде што треба да се вклучат и вработените во дискусиите со одредени проблеми.

Утврдување на позитивните работи кај целите и задачите
Подигнување на свеста за проблемите кај задачите
Помош да се решат „лесните“ проблеми
Помош да се решат „тешките“ проблеми
Поврзување на амбициите на персоналот со задачите
Нови договори за задачи и цели

Слика 23. Тек на состанок за оценка на целите и задачите⁷⁸

Figure 23. Proces of evaluation meeting goals and objectives

Ваквиот начин на работа како самогенериран фактор влијае на вработениот да се однесува на одреден начин или да се движи во одредена позитивна насока, така се подигнува чувството на одговорност кај работникот (чувство дека работата е важна), автономија (слобода на дејствување до одредени граници), опсег на користење и развој на вештини и способности, наоѓање интерес и предизвик во работата, можности за напредување и сл. Да се биде постојано мотивиран на своето работно место е еден од најважните фактори што го детерминира успехот на вработените. Соодветното поттикнување, инспирирање на вработените им обезбедува енергија, мотивација за да постигнат дури и повеќе од она што треба да биде сработено, како резултат на тоа ќе чувствуваат и поголемо задоволство од својата работа, а ќе бидат и повеќе успешни.

⁷⁸ Сунчица Саздовска, Валентина Чичева, Весна Димовска, „Менаџмент со човечки ресурси“, Скопје, 2008, стр 62

5.1.3. Прифаќањето на мислењата, предлозите на личноста за заедничка дискусија и заеднички изграден правилен став (носење на правилна одлука)

Начинот на комуникација и врската којашто се формира помеѓу вработениот и менаџерот има големо влијание врз перформансите во една фирма. Па оттука се ставаат акцент на оваа врска помеѓу вработените и менаџерите, затоа е потребно менаџерите да се трудат за да ја зацврстат оваа врска.

Претходно нагласивме дека исклучително важен мотивирачки фактор претставува вклученоста и активноста на вработените во дискусиите на одделни проблеми во работењето, но не е важно само вработените да се вклучат на состаноците и дискутациите, но и да се разгледа нивното мислење, да се отвори заедничка дискусија и доколку е добро истото да се прифати и имплементира во понатамошното работење.

Вработените не само што претставуваат каписла на креативни идеи, туку тие придонесуваат кон изградбата на правилен став и носење на правилна деловна одлука. Во овај случај не само што вработениот ќе се почувствува креативен, корисен, битен дел од деловниот процес, туку тој ќе вложи поголем напор со цел да ја реализира деловната одлука, работа во која учествувал.

5.2. Подигнување на рејтингот и имиџот на организацијата, преку внатрешното задоволство на вработените и клиентите

Сите организации кои имаат желба да ги подобрат сопствените перформанси, да заштедат пари, да го подобрат задоволството на клиентите и на вработените, а воедно и полесно да се адаптираат кон новите услови на пазарот и воопшто, им препорачуваме што побрзо да започнат со процес на мерење на сопствените организациски и културните вредности на нивните лидери. Немањето свесност за квалитетот на културниот капитал во вашата организација и

неменаџирањето на истиот е цена која е прескапа за кој било сериозен бизнис, посебно во денешните рецесивни економски води. Еве неколку факти околу потребата за развој на лидерството во организациите:⁷⁹

Факт 1: Задоволството на вработените го зголемува задоволството на клиентот.

Факт 2: Задоволството на клиентот ја зголемува вредноста на акционерите.

Факт 3: Лидерскиот развој го зголемува задоволството на вработените.

Здравјето, безбедноста и благосостојбата придонесуваат за подобрена успешност преку намалување на боледувањата и исплатите за осигурување. Дополнително, тие го зголемуваат задоволството на вработените и ја намалуваат доброволната смена на персоналот. Во некои случаи врската е мошне очигледна во компаниите коишто го измериле влијанието врз успешноста каде што подобреното здравје, сигурност и благосостојба довеле до пораст на работната продуктивност до 20% како дополнение на позитивното влијание во однос на боледувањата. Случаите на студии, исто така, потврдиле дека добро развиените политики на компаниите за рамнотежа помеѓу работата и приватниот живот можат да имаат позитивно влијание врз успешноста. Не само што е полесно да се врши регрутација, туку вработените имаат и зголемена тенденција да сторат напори за вложување повеќе труд за компанијата кога тоа е најпотребно како возврат за покажаната флексибилност кон нивните потреби. Згора на тоа, забележано е зголемување на задоволството на вработените.

На тој начин и двете страни имаат корист од флексибилноста. Обликувањето на работата претставува мошне значаен сегмент на нематеријалните стратегии на мотивирање, бидејќи ставовите спрема работата и задоволството од неа битно влијаат врз работната мотивација, па и врз севкупниот живот на поединецот. Програмите на преобликување на работата во најголем дел настојуваат работата да ја

⁷⁹ Виктор Куновски, „Лидершип за 21 век улогата на извршните директори во компаниите и соџиополитичките лидери во светот и Македонија“, објавено во дневникот БИЗНИС 18, ноември 2009

направат поинтересна, поразновидна и попредизвикувачка. Значајни индивидуални пристапи на обликување на работните места се ротација на работата, кај која се врши периодично поместување на луѓето од една специјализирана работа на друга, а со што се спречува монотонија и здодевност на луѓето, како и проширување на работата како процес на зголемување на распонот на работата, т.е. бројот на различните задачи и зачестеноста на повторувањето на циклусите на работа.

Меѓутоа, стварните мотивациски потенцијали најдобро ги активира збогатувањето на работата, при што работата се шири вертикално, вклучувајќи во него повеќе расновидни задачи и вештини, потоа одговорност и автономија на дејствувањето. Темелни карактеристики на работата што треба да се земат предвид при обликувањето на работите се: разновидност на вештините, идентитет и потполност на задачата, важност на задачата, автономија и фидбек. Во постапката на збогатување на работата се наметнуваат бројни проблеми, како фактот дека за некои луѓе предизвик претставуваат работи кои за други се здодевни, како и дека збогатувањето на работата обично им се наметнува на луѓето. Организацијата треба подобро да го разбере она што го сакаат луѓето, да се труди да бидат консултирани и да имаат чувство оти менаџерите навистина водат грижа за нив. Освен индивидуалниот, постојат и групни пристапи на обликување на работите. Така, кај интегрираните работни групи на вработените наместо една задача им се доделуваат поголем број, кај автономните работни групи им се одредува цел, а вработените сами одредуваат работни задолженија, одмори и др.

Менаџерите и стилот на менаџментот исто така се мошне значајни фактори во изградбата на потполн мотивациски систем, бидејќи тие со сфаќањето на она што луѓето го сакаат битно влијаат со својата организација и дејствувањето врз мотивацијата на вработените. Во сегментот на стилот на менаџментот демократскиот стил има највисок мотивациски потенцијал, бидејќи менаџерите сфаќаат дека јакнејќи ги соработниците се јакнат и себеси.

Управувањето со помош на целите (Management by Objectives) е важна стратегија на современиот менаџмент во подигањето на

мотивацијата, квалитетот на одлуките, развојот на човечките потенцијали и флексибилноста и брзината на реагирање на промените во околината. Всушност, тоа е „пристап со кој низ соработка и партиципација на сите заинтересирани се поставуваат организациски, одделни (на одделенија) и индивидуални цели, кои го прават темелот за утврдување на планови на активности за нивно остварување, следење, проценка и наградување на успешноста". Со тоа се идентификуваат подрачјата на одговорност и стандардите на однесување за секоја единица, со периодично претворање на тие цели во мерливи, временски одредени цели.

Мошне значајни за мотивацијата на вработените се и останатите нематеријални стратегии на мотивирање, како флексибилното работно време, признавањето на успехот, повратните информации на вработениот за својата работа и организациската култура на претпријатието. Еден од најголемите проблеми е отпорот на самите работници кои мошне често не веруваат оти системот на стимулативно наградување е објективен и чесен. Поради тоа, еден од најважните услови за успех на стимулативното наградување е да се стекне доверба на вработените во тој систем, а е нужна претпоставка за него да бидат добро информирани. Така, на пример, системот на плати треба да се дополни со добро дизајнирање на работното место, а не тој да биде компензација за лошо дизајнирање на работното место. Мошне раширени механизми на мотивирање се и сигурноста и постојаноста на вработувањето, признанието, напредувањето во работата, поголемата неформалност и социјалната еднаквост, отстранувањето на формални, статусни и функционални бариери во комуникациите и др. Трагањето по можности за зголемување на мотивацијата и интересот за работа и развој на организацијата на вработените доведе до целосна реорганизација, промена на климата и културата и вкупните односи во современите претпријатија.

За да се бидат успешни, организациите мора да погледнат во потребите и желбите на своите клиенти. Тоа е и причината поради која многу научници и академици постојано ја истакнуваат важноста за задоволството на клиентите, нивната лојалност и задржување.

Задоволството на клиентите е важно, бидејќи многу истражувања покажале дека задоволството на купувачите има позитивно влијание врз профитабилноста на организацијата. Поради ова, последиците од задоволството на клиентите и незадоволството мора да се земаат предвид. Исто така, постои позитивна врска помеѓу задоволството на клиентите, лојалноста и задржувањето. Тие се значајни за успехот на една организација.

Потрошувачите доживуваат различни нивоа на задоволство или незадоволство по секое користење во зависност од тоа дали нивните очекувања се сретнуваат или не со добиената услуга. Поради тоа што задоволството е емоционално, нивната посткуповна реакција може да содржи лутина, незадоволство, иритација, неутралност, уживање или воодушевување. Очигледно е дека незадоволните клиенти ја менуваат компанијата и шират негативни гласини. Постојат многу параметри дека делумно задоволување на муштериите не е доволно, бидејќи истите можат да бидат преземени од конкуренцијата. Воодушевен муштерија, од друга страна, е очигледно дека ќе биде лојален, без разлика на атрактивните конкурентски понуди. Задоволството на клиентот има битна улога во висококонкурентските индустрии, каде што има голема разлика меѓу делумно задоволен, комплетно задоволен и воодушевен клиент. Секој маркетинг во текот на својот работен век се соочил со голем број на незадоволни клиенти. Секоја компанија би можела да има високо обучена служба за услужување корисници и наградуван производ, но сепак постојат некои купувачи кои едноставно не се задоволни. Лошата вест е дека незадоволните клиенти сè повеќе сакаат да ги споделат своите искуства отколку задоволните, со што би можеле да наштетат на угледот на компанијата. Една студија вели ако еден задоволен потрошувач го споделува своето искуство со тројца луѓе, тогаш еден незадоволен потрошувач своите негативни ставови ги споделува со десет други потрошувачи. Кога многу бизниси тргнуваат погрешно компаниите го прават само она што е во нивен интерес притоа не гледајќи за интересите на клиентите. Во тој случај може да дојде до големо незадоволство кај клиентот, затоа што не биле преземени никакви мерки за решавање на проблемот.

Имено повеќето муштерии сакаат да бидат прашувани на кој начин да се реши проблемот. Доколку се направи тоа ќе им се покаже колку нивното задоволство е важно за една компанија. Дали клиентот е задоволен од тоа решение. За компании ориентирани кон клиентите, задоволството кај клиентот претставува цел и суштински фактор што го детерминира нејзиниот успех. Компаниите кои постигнуваат рејтинг на високо задоволство обезбедуваат тоа да биде познато на пазарот. Во овие компании е познато дека клиентите задоволени во висока мера придонесуваат во неколку случаи за нив.

5.3. Континуирно следење и подигнување на внатрешната мотивација на вработените, со користење на методи на анкети, тестови и интервјуа

Во текот на својата работа, Спектор успеал да ги измери нормите на задоволството од работата за американската популација. Тие се достапни и овозможуваат споредување по различни сектори. Во истражувањата направени во Македонија постојат информации за македонската норма за генерално задоволство од работата. Нормите за секој поединечен сегмент од задоволството на работата се следен чекор на којшто се работи и би требало да бидат објавени до крајот на 2009 година. Во моментот, прашалникот овозможува резултатите за генералното задоволството на вработените од нивната работа добиени во која било македонска организација да бидат споредени со резултатите за генералното задоволството од работата добиени во американските и македонските компании.

Преку добивање на просекот на генералното задоволство, како и задоволството во секој поединечен сегмент, се овозможува споредување и следење на трендовите на задоволството од работата во рамките на организацијата од едно до друго мерење. Задоволството може да се мери на секои шест месеци или еднаш годишно, со што ќе се добие јасна слика кои фактори најчесто се менуваат и каде би требало да се интервенира за да се подобри и контролира една многу важна варијабла

за успех во бизносот, како што е задоволството од работата. Со прашалникот може да се прават сите видови на дескриптивни анализи (фреквенции, проценти, просек, аритметичка средина, графикони, бар-дијаграми итн.), генерално или за секое поединечно прашање. Исто така, овозможува да се прават статистички анализи, како на пр. да се споредуваат разликите помеѓу аритметичките средини во и помеѓу различни групи на испитаници. Ова значи дека Спекторовиот прашалник овозможува да се измерат и споредат резултатите од задоволството од работата помеѓу тимови, вработени од различни возрасни групи, различен пол, националност, образование итн.

Прашалникот е корисен и за корелација на раличните сегменти кои веќе се вклучени во прашалникот (интеркорелации), како и корелирање на истите со други фактори, како на пример: поврзаност на ниво на стрес на работно место со задоволство од работа, работна мотивација и задоволство од работа, карактеристики на личност и задоволство од работа, возраст и задоволство од работа итн.

Ваквите анализи се многу значајни за предвидување на задоволството од работата во процесот на регрутација и селекција на идните вработени, како и за мерење на менаџерската ефективност преку вработените. Исто така, резултатите ќе дадат информации за тоа кои фактори најмногу влијаат на нивото на работното задоволство со што веќе ќе биде видлива насоката за тоа каде, како и што треба да се превенира за да може да се контролира индексот на задоволството од работата, како и насока за тоа какви активности треба да се преземат за да се подобри состојбата на незадоволство.⁸⁰

Испитувањето на задоволството од работата им овозможува на компаниите да ја утврдат важноста на поединечните мотивациски фактори за вработените и степенот на задоволство на вработените со одделни мотивациски фактори, со цел зголемување на ефикасноста на работењето на вработените.

Задоволството на вработените се испитува со помош на прашалник кој се состои од список на мотивациски фактори.

⁸⁰ Ризоска Благица, „Мерење на задоволството од работата“, мај 2009, Скопје, стр. 1-2

Прашалниците ги пополнуваат вработените, чија задача е на предложените скали (1-5) да оценат во која мера наброените мотивациски фактори им се важни и во која мера се задоволни со нивното исполнување.

Постои различно мислење за тајноста при спроведувањето на истражувањето. Од една страна, се употребуваат анонимни прашалници со цел вработените да се чувствуваат удобно при одговарањето на прашањата. Меѓутоа, од друга страна, со употребата на интервјуата може да се дознаат многу повеќе работи коишто со прашалникот постои опасност да не се земат предвид. При интервјуто секој вработен има шанса да се искаже, да додаде и да каже сè што смета дека недостасува или кај него предизвикува одредено незадоволство.

Сепак, употребата на интервјуата во одредена мера може да бидат инхибиторни кај вработените, со тоа што треба отворено да зборуваат пред менаџерот, што повторно може да доведе до неискажување на сите недостатоци. Во вакви случаи се препорачува интервјуата да ги спроведе лице однадвор, при што добиените резултати да ги пренесе на менаџерите, но да ја зачува анонимноста на вработените коишто посочиле одредено незадоволство.

ЗАКЛУЧОК (CONCLUDING REMARKS)

Мотив и мотивација се психолошки поими кои претставуваат чинители за покренување, одржување и насочување на човековото однесување и активности на човекот за достигнување одредена цел. Мотивацијата на вработените претставува клуч за подобрување на ефикасноста во една фирма. Таа претставува внатрешна сила, енергија, поттик за вработените кои водат кон акција, вршење на активностите и постигнување на зададените цели и задачи.

Мотивација е поврзана со желбата и амбицијата, а ако тие се отсутни тогаш е отсутна и мотивацијата. Многу често, еден вработен има желба и амбиција да заврши одредена работа, или да постигне одредена цел, но често нема иницијативата и подготвеност да преземе акција, тоа се должи на недостатокот на мотивација и внатрешна сила која ќе ги води кон постигнување на целите. Работата на менаџерот е да ги зајакне амбициите, да ја зголеми иницијативата и да дава насоки, храброст, енергија и упорност да се следат целите. Мотивираните вработени преземаат акција и прават сè што е потребно да се постигнат неговите и целите на фирмата.

Вработените можат да бидат внатрешно или пак надворешно мотивирани, но кога вработените се внатрешно мотивирани, тие имаат чувство дека работат во согласност и според нивните сопствени вредности. Затоа менаџерите треба да ги препознаат факторите коишто водат кон внатрешно мотивирани вработени и кои водат кон изградба на чувство на гордост на вработениот за својата работа.

Внатрешната мотивација станува силна кога вработените имаат визија, јасна ментална слика за она што сакаат да го постигнат, а исто така и силна желба тоа да го материјализираат. Во оваа ситуација внатрешната мотивацијата ги буди и ги турка вработените напред, кон преземање акција и претворање на визијата во реалноста. Затоа во оваа магистерска работа се истражи и потенцира значењето од влијанието на

внатрешната мотивација на вработените врз унапредувањето на севкупните перформанси во една организација, особено акцентот е ставен врз внатрешната мотивираност на вработените во Македонија и македонските компании.

Со цел да се добие слика за моменталната состојба во македонските фирми околу тоа колку Македонците си ја сакаат својата работа, што не им се допаѓа на работното место, што најмногу ги мотивира, каков им е односот со претпоставените и слично, спроведена е анкета во период од 1 јуни 2011 до 1 септември 2011 година на 50 случајно избрани репрезентативни примероци од именикот на *Златна книга*. Анкетниот прашалник беше спроведен онлајн преку официјален е-пошта на компанијата. Десет од анкетираниите испитаници беа од јавните претпријатија, пет од производство на обувки, четири од производство на градежни одови и столарија, два испитаника се од производство и трговија на фармацевски препарати, десет од трговија за облека, четири од трговија за храна и пијалаци, пет од информации и комуникации и десет од финансиски дејности и дејности на осигурување. Испитаниците дадоа одговори на дванаесет поставени прашања кои беа поврзани со цел да се добие јасна претстава за согледување на целокупното влијание на внатрешната и надворешната мотивација врз организациските перформанси во македонските фирми.

Резултатите добиени од спроведената анкета врз основа на моделите и тестовите кои беа обработени во ова истражување дадоа придонес во докажувањето на оправданоста и потребата на нашето истражување и поставување на нашите хипотези во правец на согледување на влијанието на внатрешната мотивација на вработените врз унапредувањето на севкупните перформанси во организациите, исто така ни ја покажаа корелацијата и зависноста помеѓу ставовите на вработените и менаџерите за влијанието на внатрешната мотивација.

Генералниот заклучок од спроведеното истражување е дека задоволството и мотивацијата на работниците не е на некое задоволително ниво, но секако дека има простор за натамошно зголемување на истите со цел се искористи човечкиот потенцијал. Она што загрижува е фактот што менаџерите или не се доволно

информирани за своите вработени, имаат погрешна перцепција и лоша оценка за тенденцијата на професионалниот развој на своите вработени, не располагаат со вештини и знаење со кои лесно и точно би се откриле мотивите на својот персонал, често го гледаат својот интерес и сл. Од друга страна, тоа придонесува вработените да не се задоволни од своето работно место, односно не се чувствуваат среќно и задоволно, а пак менаџерите имаат погрешна перцепција и лоша оценка за тенденцијата на професионалниот развој на своите вработени, така најголем процент од анкетираните менаџери сметаат дека вработените имаат можност да се унапредуваат во својот професионален работен век, додека голем процент од вработените сметаат дека тапкаат во место.

Како што можевме да видиме од обработените резултати од сите модели и тестови на испитувањето на зависност на ставовите на вработените со оние на менаџерите, можеме да заклучиме дека таа корелација е многу слаба и дека, всушност, мислењата и ставовите на менаџерите и ставовите на вработените, меѓусебно доста се разликуваат. Оттука произлегува и фактот дека не се внимава на мотивирањето на вработените во нашите компании, а особено загрижува несериозноста на менаџерите која се однесуваат во поглед на задоволувањето на интересите на вработените, со што се рефлектира врз унапредувањето на перформансите во организацијата, нарушувањето на деловниот имиџ и слабеењето на позиција на фирмата на пазарот.

Во спротивно, флукуацијата во фирмата е неизбежна, бидејќи незадоволните работници ќе ја чекаат првата шанса да ја напуштат компанијата, а тоа директно ќе влијае на вкупните трошоци на компанијата, поради дополнителните трошоци кои ќе настанат за регрутација и селекција на новите вработени и нивна понатамошна обука.

Резултатите од спроведената анкетата би можеле да користат како одличен водич за менаџерите кои треба да се потрудат да станат битен фактор кој ќе ги мотивира вработените и воедно резултатите од анкетата треба да претставуваат поттик за да се развијат визија и

стратегии кои ќе ги водат вработените кон зголемена внатрешна мотивација. Менаџерот е тој којшто треба да создаде слика на високо посакувана иднина и подобри перформанси за фирмата. Менџерите треба да ги познаваат и унапредуваат индивидуалните способности на секој работник. Резултат претставуваат задоволните работници, кои оваа мотивација ја носат со себе и во својата секојдневна работа.

Во Македонија вработените се мотивираат кога имаат личен бенефит од работата. Личната придобивка е важна за секое живо суштество, а со тоа се мотивираат вработените уште повеќе. Доколку не е јасна целта, не се гледа крајниот резултат, не може ниту да се очекува вработените да бидат мотивирани. Секогаш јасната комуникација на ситуацијата, очекувањата, барањата од вработените се важни за да се мотивираат вработените да го постигнат максимумот. Јасна слика и остар фокус се мотиватори. HR професионалците, но и директните раководители, менаџери треба да ги познаваат добро своите вработени и да знаат што ги мотивира, односно треба да знаат дека мотивираните соработници претставуваат клуч на успехот во една фирма.

KORISTENA LITERATURATA (REFERENCES)

1. Adams, J. S. (1965). Inequity In Social Exchange. In Advances in Experimental Social Psychology (Vol. 2: 267-299). York: Academic Press, Inc. Edited by L. Berkowitz. New.
2. Adams, J. S. (1965). Inequity In Social Exchange. In Advances in Experimental Social Psychology (Vol. 2: 267-299). Edited by L. Berkowitz. New York: Academic Press, Inc.
3. Aleksandar Delev, "Bachelors in Marketing, University of Sheffield" UK, 2010.
4. Augustine, Grace Melvina and Mary Bryan. Some aspects of management of collegeresidence halls forwomen. New York: F.S. Crofts & co., 1935.
5. B.Suklev, LJ.Drakulevski; Strategiski menadzment (2001); Ekonomski Fakultet, Univerzitet "Kiril i Metodij", Skopje.
6. Bacal, Robert: Manager's guide to Performance Reviews, McGraw-Hill Companies, Inc.,USA, 2004.
7. Bojadzioski, d-r Dimitar: "Menadzment na covecki resursi", Ekonomski fakultet, Skopje, 2009.
8. Bradley J. Sugars; Instant Team Building (2006); McGraw-Hill Professionals, NY, USA.
9. Brajan Trejsi; Izedi ja Zabata! (2007); Vtoro izdanie, IKONA, Skopje.
10. Bratton, J. & Gold, J.: Human resource management, Theory and Practice, MacMillan Business, Great Britain, 1999.
11. Brown A.: "Organizational Culture", Pitman, London, 1995.
12. Brown A.: "Organizational Culture", Pitman, London, 1995.
13. Brown A.: "Organizational culture", Pitman, London, 1995.
14. C. Dorman and P. Gaudiano: Motivation, Handbook of Brain Theory and Neural Networks, M. Arbib (Ed.). Cambridge, MA: MIT Press. 1995.
15. Carell M, Elbert., Hatfield R., Human Resource Management, Prentice Hall, N.Y., 1995.
16. Chris Argyris, "Interpersonal Competence and Organizational effectiveness", the University of California , May 2008.
17. Cvetko Smilevski, „Motivacija”, Skopje 2011.

18. Dandi Daley Mackall; Teamwork Skills (1998), Ferguson, New York, USA.
19. Davis M. "Managing Corporate Culture", Balingen, Cambridge Ma.
20. Deal T.E and Kennedy A.A: "Corporate Cultures", USA, Mass: Addison-Wesley, 1982.
21. Deal, T.E. and Kennedy, A.A: "Corporate Cultures", USA, Mass: Addison-Wesley, 1982.
22. Denison D.: "Corporate Culture and Organizational Effectiveness", John Wiley, New York, 2003.
23. Duke Corporation Education, Building Effective Team (2005); Dearborn Trade Publishing, New York, USA.
24. Fotov, d-r Risto: Menadžment na mal biznis, Evropski univerzitet, Skopje, 2006.
25. Gareth R. Jones and Jennifer M. George; Современ Менеджмент (2008); Глобал Комуникации, Скопје
26. Glenn M. Parker; Team Players and Teamwork: new strategies for developing successful collaboration (2008), Second edition, John Wiley and sons, USA
27. Groucutt Jonathan, Leadley Peter, Forsyth Patrick: "Marketing: Essential principles, new realities", London: Kogan Page, 2004;
28. Grupa avtorii; Organizacijsko Odnosovanje (2007); Poslediplomski studij, Ekonomski Fakultet, Univerzitet "Kiril i Metodij", Skopje
29. Harvard Business School Press; Managing Time (2006); Boston, USA
30. Harvard Business School Press; Leading Teams That Click (2006); Boston, USA
31. Harvard Business School Press; Teams That Click (2004); Boston, USA
32. Hofstede Geert: „Cultures and organization", Mc Graw-Hill, Great Britain, 1991
33. Igor Todorović, "Motivacija i vodenje", Beograd, 2009 god,
34. Isaac Ferguson, Process Theories of Motivation, Jun 18, 2000
35. Ivana Sokolovska, "Organizacijska kultura", Skopje, 2009
36. James Manktelow; Manage Your Time (2006); Dorling Kindersley Limited, London, United Kingdom
37. John C. Maxwell; The 17 Essential Qualities of a Team Player: Becoming the Kind of Person Every Team Wants (2002); Maxwell Motivation Corporation, Georgia, USA

38. Kinicki, Performance Management systems, 1992, Kinicki and Associates, Inc, Chandler, AZ
39. Konopaske R, Matteson M., Organizational Behaviour and management, Boston McGraw Hill, 2005
40. Kotter J. and Heskett James L.: „Corporate culture and performance”, The Free Press, New York, 1992
41. Krlev, d-r Todor, Naumovska, d-r Lidija: „Osnovi na menadzment”, Evropski Univerzitet, Skopje, 2008
42. lise M. Saari and Timothy a. Judge “Employee Attitudes and Job Satisfaction” 2004
43. Miceski, d-r Trajce: Menadzment– interen avtoriziran materijal, Ekonomski fakultet, Stip, 2009
44. Michael A. West; Effective Teamwork: practical lessons from organizational research (2004), Second edition, BPS Blackwell book, Victoria, Australia
45. Michael Hitt, R. Ireland and R. Hoskisson; Стратегиски менаџмент (2009); Влада на Република Македонија, Скопје
46. Mirjana Borota-Popovska: Delovna etika, DeGama, Skopje 2004 II izdanie 2009
47. Nelson, D.L. & Quick, J.C. 2010. Organizational Behavior: Science, The Real World and You. South-Western College Publication, 7th. Pp. 1178-1179, Developed from Maslow (1943) and Herzberg (1959, 1966),
48. Ognen Spasovski “Bazicni psiholoski potrebi: Vaznosta na balansot vo nivnata zadovolenost, Za subjektivnata dobrosostojba”, Skopje, 2009
49. Peter F. Drucker, “Knowledge-worker productivity: The biggest challenge,” California Management Review, Vol. 41, No. 2 (Winter 1999)
50. Pettigrew A.: On studying Organizational Culture” Administrative Science Quarterly, no 4, 1979,
51. Richard M. Hodgetts: Management, teory, process and practice, W.B. Saunders Company, Philadelphia, 1975
52. Rizoska Blagica “Zosto da merime zadovolstvo od rabota”, Skopje 2011
53. Robbins, P. Stephen & Coltar, Mary: Management, Prentice Hall, international, inc. New Jersey 1996;

54. Rue, W. L., and Byars, L. L.: "Management: Skills and Application", Irwin. Burr Ridge. Illinois, 1992
55. Samuel C. Certo and S. Travis Certo Modern management 2010
56. Schein Edgar: "Organizational Culture and Leadership", San Francisco: Jossey-Bass Pub., 1991
57. Seligman, Martin E.P. (1990), Learned Optimism, New York: Alfred A. Knopf, Inc.
58. Slavica Trajkovska "Angaziranost na rabotното mesto-Kako podobro da se upravuva so coveckite resursi i kako da se namali brojot na takanareceni aktivno neangazirani rabotnici", Skopje, 2010
59. Slavica Trajkovska "Nagradite sluzat kako pottik za poednostavnite zadaci, za poslozenite deluvaat negativno", Skopje, 2011
60. Stefan Ivanko; Timski rad (1987); Zavod za produktivnost, Institut za vodeće kadrove; Beograd
61. Stephen P. Robbins: "Organizational Behavior" Chapter Sixteen, San Diego State University Prentice Hall International, Inc, 2005
62. Stephen P. Robbins: "Organizational Behavior" Chapter Sixteen, San Diego State University Prentice Hall International, Inc, 2005
63. Suncica Sazdovska, Valentina Ciceva, Vesna Dimovska, "Menadzment so covecki resursi", Skopje 2008
64. Sven Rosenhauer; Teams and Teamwork as the Basis of Effectiveness (2005); GRIN, Holland
65. The Executive Program for Agricultural Producers (TEPAP) (1994, January). Year II participant comments, Texas A&M University, Austin, Texas
66. Thomas M. Graham, Ph.D., "Essential Skills for an Excellent Career" Colorado Springs, Colorado, USA, 2009
67. Todorov, d-r Todor, Topaloska, d-r Marina: „Menadzment i menadzeri“, Evropski Univerzitet, Skopje, 2007
68. Trajce Miceski; Menadzment covecki resursi, Avtoriziran materijal (2009), Ekonomski Fakultet, Univerzitet "Goce Delcev", Stip
69. Трајче Мицески: Менаџмент, авторизиран материјал (2009), Економски факултет, Универзитет „Гоце Делчев“, Штип.

70. Varvel Tricia October (2004). Team effectiveness and individual Myers-Briggs Personality Dimensions Journal of management in engineering.
71. Васил Поповски: „Влијание на организациската култура врз деловноста на претпријатијата“, Универзитет „Св. Кирил и Методиј“, Економски институт-Скопје, 2001.
72. Весна Гроздановска: „Менаџментот, менаџерите и организацијата“, Скопје, 2009.
73. Viktor Kunovski “Liderski vrednosti i menadziranje so organizaciska kultura” COACH ERA Group, Skopje, 2011.